

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Valentina Faqi**

**Krisenkommunikation in  
internationalen Unternehmen**

**2013**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Krisenkommunikation in internationalen Unternehmen**

Autorin:  
**Valentina Faqi**

Studiengang:  
**Angewandte Medien  
PR- & Kommunikationsmanagement**

Seminargruppe:  
**AM10wK2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Heinz-Ludwig Nöllenburg**

Mannheim, 23.07.2013

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Crisis Communication in international Companies**

author:

**Valentina Faqi**

course of studies:

**Applied Media  
PR- & Communication Management**

seminar group:

**AM10wK2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

second examiner:

**Heinz-Ludwig Nöllenburg**

Mannheim, 23.07.2013

---

## **Bibliografische Angaben**

Faqi, Valentina:

Krisenkommunikation in internationalen Unternehmen

Crisis Communication in international Companies

78 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

## **Referat**

In dieser Bachelorarbeit werden die Unterschiede zwischen national und international agierenden Unternehmen im Bezug auf ihre Krisenkommunikation untersucht. Es wird dabei beleuchtet, wie Krisenkommunikation sich im Rahmen des Medienwandels in Zukunft entwickeln wird und welche Unterschiede zwischen Praxis und Theorie bestehen. Das Kapitel Unternehmenskommunikation/PR beschäftigt sich im Allgemeinen mit allen kommunikativen Aktivitäten von Unternehmen. Im Anschluss wird Krisenkommunikation thematisiert sowie verschiedene Präventions- und Kommunikationsmaßnahmen erläutert. Nachfolgend werden traditionelle und innovative Krisenkommunikationsinstrumente definiert und abschließend Interviews von Experten aus internationalen Unternehmen ausgewertet. Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Krisenkommunikation in internationalen Unternehmen aufzuzeigen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Internationale Unternehmen.....</b>	<b>3</b>
<b>3 Unternehmenskommunikation/PR .....</b>	<b>7</b>
3.1 Definition.....	7
3.2 Pressearbeit.....	8
3.2.1 Instrumente der Pressearbeit.....	8
3.2.2 Umgang mit Journalisten .....	9
3.3 Kooperationsaufbau mit Entscheidungsträgern .....	10
3.4 Interne Kommunikation/Mitarbeiterkommunikation .....	13
3.4.1 Anforderungen an Mitarbeiterkommunikation.....	13
3.4.2 Instrumente der internen Kommunikation.....	14
3.5 Public Affairs .....	15
3.6 Investor Relations .....	15
3.6.1 Ziele der Investor Relations.....	16
3.6.2 Zielgruppen der Investor Relations.....	16
3.6.3 Grundsätze der Investor Relations .....	17
3.7 Corporate Identity und Imageaufbau .....	19
3.7.1 Definition Corporate Identity.....	20
3.7.2 Innere Ziele des Corporate Identity Managements.....	21
3.7.3 Äußere Ziele des Corporate Identity Managements .....	22
3.7.4 Der Imageaufbau .....	24
<b>4 Definition Krisenkommunikation .....</b>	<b>25</b>
4.1 Die Krise .....	25
4.1.1 Merkmale eine Krise .....	25
4.1.2 Die Krise in Phasen .....	26
4.2 Anforderungen an Krisenkommunikation.....	28
4.3 Zehn wichtige Regeln der Krisenkommunikation.....	29
4.4 Risikokommunikation und Stakeholder Management.....	30
4.4.1 Einordnung der Risikokommunikation .....	30

---

4.4.2	Das Risiko.....	31
4.4.3	Anforderungen an Risikokommunikation.....	31
4.4.4	Ziele der Risikokommunikation .....	33
4.5	Stakeholder Management .....	34
4.6	Sustainability und Verantwortungskommunikation.....	36
4.7	Krisenprävention, Krisenkommunikationskonzepte und Eskalationspläne .....	40
4.7.1	Issues Management.....	40
4.7.2	Umgang mit Medien .....	42
4.7.3	Fehler vermeiden .....	43
4.7.4	Zehn Regeln zur effektiven Krisenbewältigung .....	44
4.7.5	Sechs Kriterien für erfolgreiche Krisenkommunikation .....	45
4.7.6	Zusammenspiel drei wichtiger Disziplinen .....	48
4.8	One Voice Management.....	49
4.9	Kommunikationsmanagement bei Protestkommunikation im Internet.....	50
<b>5</b>	<b>Krisenkommunikationsinstrumente .....</b>	<b>52</b>
5.1	Traditionelle Krisenkommunikation.....	52
5.2	Innovative Kommunikationsinstrumente .....	54
5.3	Krisenkommunikation mit anderen Stakeholdern .....	57
<b>6</b>	<b>Expertenbefragung- und Interpretation .....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Krisenkommunikation.....</b>	<b>62</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>66</b>
	<b>Anlage .....</b>	<b>69</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>78</b>

---

## **Abkürzungsverzeichnis**

CI	Corporate Identity
CSR	Corporate Social Responsibility
NGO	Non-Governmental Organisation
OK	Online-Kommunikation
o. S.	ohne Seitenzahlen
PR	Public Relations
Q&A	Questions and Answers
WWW	World Wide Web

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Grundidee der Perlmutterschen Typologie .....	3
Abbildung 2: Typen des internationalen Unternehmens nach Bartlett und Ghoshal.....	5
Abbildung 3: Kooperationsaufbau mit Entscheidungsträgern.....	11
Abbildung 4: Anforderungen an Mitarbeiterkommunikation.....	14
Abbildung 5: Grundsätze der Investor Relations.....	17
Abbildung 6: Die Struktur einer Corporate Identity.....	20
Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung .....	22
Abbildung 8: Was Vertrauen fördert .....	23
Abbildung 9: Merkmale von Krisen. ....	25
Abbildung 10: Phasen einer Krise. ....	27
Abbildung 11: Zehn Regeln der Krisenkommunikation. ....	29
Abbildung 12: Aufgaben der Risikokommunikation.....	33
Abbildung 13: Stakeholder Analyse.....	35
Abbildung 14: Corporate Social Responsibility im Kontext nachhaltiger Entwicklung...38	
Abbildung 15: Aspekte der Corporate Social Responsibility. ....	39
Abbildung 16: Issues-Chancen und Risiken. ....	41
Abbildung 17: Sechs Faktoren der Krise. ....	45
Abbildung 18: Zusammenspiel wichtiger Disziplinen für ein effektives Crisis Management. ....	48
Abbildung 19: Traditionelle Krisenkommunikationsinstrumente. ....	52
Abbildung 20: Innovative Krisenkommunikationsinstrumente .....	55



# 1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Krisen und Skandale von Unternehmen sind in der medialen Berichterstattung keine Seltenheit. „Profit mit Angst: Nestle-Tochter senkt Milchpulverpreise in China. Die Nestlé-Tochter Wyeth Nutrition will die Preise für Babynahrung in China senken. Kartellwächter prüfen, ob die Firma zusammen mit anderen Herstellern die Preise erhöhte, nachdem Hunderttausende Babys durch gestrecktes Milchpulver krank geworden waren“ [Spiegel 2013]. „Spitzelskandal ramponiert Lidl-Image. Wie oft geht ein Mitarbeiter zur Toilette, wer ist wo tätowiert, welche Angestellte haben ein Verhältnis miteinander? Die von *stern* und *stern.de* enthüllte Bespitzelungsaffäre bei Lidl sorgte im Frühjahr 2008 für Empörung und wochenlange Diskussionen - und hat einer Studie zufolge auch das Käuferverhalten verändert“ [Stern 2009].

Verbraucher, Konsumenten und Mitarbeiter werden immer kritischer. Social Media-Plattformen und Dialogforen spitzen kritische Situationen oft noch zusätzlich zu. Online-Aufrufe zum Protest sind, wie es scheint, alltäglich geworden. Die Skandalisierung von Unternehmen, die als unsozial und ökologisch verantwortungslos dargestellt werden, ist im Laufe der 1980er Jahre enorm gestiegen. Dies führte zu einer wachsenden Sensibilisierung und durch technisch einhergehende Entwicklungen zu einem größeren Risikopotenzial für Unternehmen [vgl. Baringhorst/Kneip/März 2010, 9f].

Es entsteht der Eindruck, dass durch die Mediatisierung der Gesellschaft nicht nur Krisen und Skandale transparenter werden, auch die kommunikative Leistung von Unternehmen wird dadurch immer anspruchsvoller. Mediale Darstellungen von Skandalen werden schnell mit Attributen wie gut oder schlecht, richtig und falsch und akzeptabel und nicht akzeptabel bewertet. Medien nehmen den Status des moralischen Zeigefingers ein [vgl. Hering/Schuppener/Schuppener 2009, 47ff]. Der Ruf nach Moral, Glaubwürdigkeit und Vertrauen wird immer lauter [vgl. Herchen 2007, 2].

Non-Governmental Organisations (NGO) und Verbraucherschutzverbände weltweit berichten zusätzlich und genießen ein hohes Maß an Vertrauen bei Meinungsführern der Öffentlichkeit. Sie sind zu einer der wichtigsten Anspruchsgruppen internationaler Unternehmen geworden. Oft wirken sie als Kritiker und Aktivisten, indem sie bestimmte Issues setzten und Missstände von Organisationen und Unternehmen aufdecken. Funktionieren NGO's jedoch als Partner von Unternehmen, können diese dadurch nicht nur die Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft stärken, sie sind zudem ein entscheidender Faktor bei der Krisenbewältigung [vgl. Bentele/Janke 2008, 128f].

Anhand der aufgeführten Beispiele wird deutlich, wie wichtig eine effektive und strategische Krisenkommunikation in heutiger Zeit ist. Es stellt sich die Frage, wie Krisenkommunikation sich im Rahmen des Medienwandels in Zukunft entwickeln wird und

welche innovativen Instrumente einen Erfolgsfaktor bieten können. Das zweite Kapitel dieser Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema internationale Unternehmen und deren möglichen Erscheinungsformen.

Im Kapitel drei der vorliegenden Arbeit geht es um die Aufgaben der Unternehmenskommunikation. Es werden die verschiedenen Arbeitsfelder und Kommunikationsinstrumente beschrieben. Außerdem werden Maßnahmen wie Public Affairs, Investor Relations und Corporate Identity definiert und ihre Wichtigkeit für kommunikative Erfolgsfaktoren herausgestellt.

Das Kapitel vier befasst sich ausführlich mit Krisenkommunikation. Beginnend mit den Grundlagen zum Thema der Krise und der Kommunikation in Krisensituationen, werden im Folgenden Themen wie Risikokommunikation und Stakeholder Management sowie Corporate Social Responsibility definiert und deren Relevanz herausgestellt. Anhand dieser Ergebnisse soll aufgezeigt werden, wie internationale Unternehmen nachhaltig Vertrauen aufbauen können. Weiterhin werden relevante Präventionsmaßnahmen, Kommunikationskonzepte und Eskalationspläne für Krisenfälle ausführlich beschrieben und herausgestellt, welche Faktoren in Bezug auf Medien, Issues und Stakeholder Management einen entscheidenden Erfolgsfaktor in der kommunikativen Bewältigung von Krisen darstellen.

Kapitel fünf nimmt sich anschließend der Fragestellung an, welche Kommunikationsinstrumente traditionell in einer Krise verwendet werden, welche innovativen Instrumente sich im Rahmen der technischen Entwicklung etabliert haben und welche Auswirkungen diese auf die Krisenkommunikation und Krisenbewältigung erlangt haben. Können innovative Kommunikationsinstrumente im heutigen Zeitalter die traditionelle Instrumente ersetzen und welche Vor- und Nachteile bringen sie mit sich? Außerdem geht es um den Umgang mit speziellen Stakeholdern, die aus der Mediatisierung der Gesellschaft entstanden sind und wie ein effektiver Umgang mit diesen gepflegt werden kann.

Das sechste Kapitel besteht aus der Interpretation von Experteninterviews. Die daraus folgenden Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Krisenkommunikation in internationalen Unternehmen sind in Kapitel 7 herausgearbeitet.

## 2 Internationale Unternehmen

Der Unterschied zwischen nationalen und internationalen agierenden Unternehmen ist selbstsprechend. Ein national ausgerichtetes Unternehmen beschränkt seine Produktion oder Dienstleistung, sowie deren Vermarktung auf das Heimatland und deren Wirtschaft.

Mittler bezieht sich in seiner Arbeit auf Perlmutter und definiert dabei vier Arten des internationalen Unternehmens. Das EPRG-Modell von Howard Perlmutter ist eines der ersten qualitativen Internationalisierungskonzepte von Unternehmen. In diesem Konzept werden nicht nur quantitative Merkmale in die Betrachtung eines internationalen Unternehmens mit einbezogen, sondern auch qualitative Merkmale werden berücksichtigt. Das EPRG-Modell geht davon aus, dass die Art der Internationalität von Werten, Einstellungen, Erlebnissen, Erfahrungen, Gewohnheiten und Vorurteilen zu unterschiedlichen Arten von internationalen Unternehmen führen. Perlmutter definiert dabei vier Arten des internationalen Unternehmens, das ethnozentrische (E), das polyzentrische (P), das geozentrische (G) und das regiozentrische (R) Unternehmen [vgl. Mittler 2007, 3].

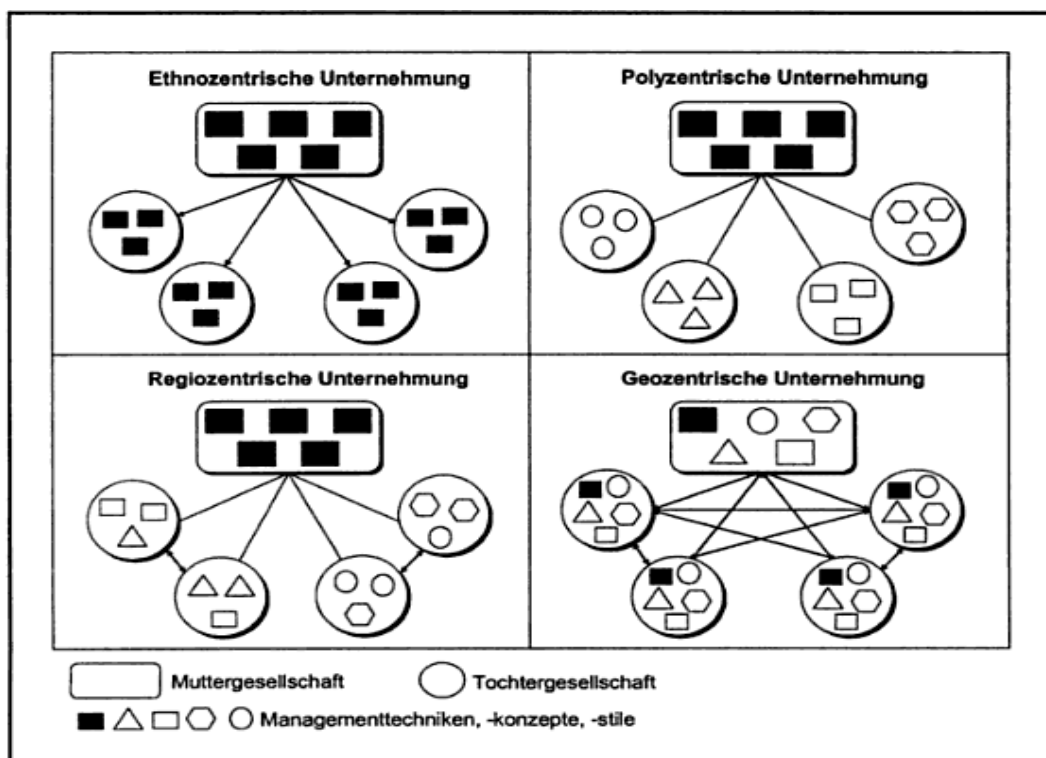


Abbildung 1: Die Grundidee der Perlmutter'schen Typologie

Quelle: Kutschker/Schmid 2006, 288

Das *ethnozentrische Unternehmen* ist heimatlandorientiert. Eine Zentrale dominiert die Tochtergesellschaften, und aus dem Heimatland heraus werden Gastländer hinsichtlich aller Strategien und Maßnahmen geführt. Alle strategischen Entscheidungen werden in der Zentrale beschlossen und Führungspositionen in den ausländischen Tochtergesellschaften sind mit Managern aus dem Heimatland besetzt. Auch der Managementstil ist der gleiche wie der im Heimatland.

Das *polyzentrische Unternehmen* orientiert sich an seinen Gastländern. Unterschiede und verschiedene Kulturen zwischen Heimatland und Gastland werden hingenommen. Es findet eine starke Anpassung an lokale Gegebenheiten statt. In den Tochtergesellschaften werden einheimische Mitarbeiter eingesetzt, und auch Entscheidungen werden in den Tochtergesellschaften getroffen. Einheimische Manager werden eingesetzt, weil davon ausgegangen wird, dass sie am besten am lokalen Markt agieren können. Die Tochtergesellschaften sind in ihren Entscheidungen autonom, sie müssen aber die Zielsetzungen der Zentrale erfüllen.

Das *geozentrische Unternehmen* ist geprägt durch eine Welt-Orientierung. Die Zentrale und die Tochtergesellschaften werden als weltweite Einheit gesehen und es wird versucht, Unterschiede durch einen globalen Ansatz zu integrieren. Es wird ein Unternehmensspezifischer Charakter herausgebildet und versucht, dass einzelne Landeskulturen und nationale Eigenheiten zwischen Zentrale und Tochtergesellschaft gelöst werden. Entscheidungsgewalt besitzt die Zentrale, aber auch die beteiligten Tochtergesellschaften. Durch die Arbeitsteilung der verschiedenen Länder ist eine intensive Kommunikation und Vernetzung zwischen den einzelnen Standorten und der Zentrale ein wesentlicher Faktor. Bei der Besetzung von Management- und Führungspositionen ist die Nationalität nicht bedeutend. Eine weltweite Arbeitsteilung und Spezialisierung auf allen Ebenen findet statt, dabei tritt nationales Vorgehen in den Hintergrund.

Das *regiozentrische Unternehmen* (wurde erst später eingeführt) orientiert sich an Regionen. Es ist eine Weiterentwicklung des polyzentrischen Unternehmens, das sich auf zunehmende Regionalisierung der Wirtschaft vor allem in Europa bezieht. In diesem Modell wird nicht von Ländermärkten ausgegangen, sondern von einzelnen homogenen Ländergruppen. Führungskräfte werden dabei aus Ländern der gleichen Region eingesetzt. Auf der regionalen Ebene erfolgt die gemeinsame Arbeit nach dem Modell der geozentrischen Orientierung [vgl. Mittler 2007, 4f].

Ein weiteres Konzept zur Einordnung internationaler Unternehmen ist die Vierer-Typologie von Christopher Bartlett und Sumantra Ghoshal [vgl. Mittler 2007]. Es ist das Ergebnis einer Studie, in welcher neun international agierende Unternehmen analysiert wurden. Das Konzept basiert auf drei Dimensionen: Konfiguration von Werten, Rolle der Tochtergesellschaften und die Entwicklung und Diffusion von Wissen. Die eingeschlagene strategische Ausrichtung hat nach diesem Modell Auswirkungen auf die organisatorischen Charakteristika sowie die mentalen Einstellungen innerhalb eines Unternehmens. Unterschiedliche Globalisierungs- und Lokalisierungsnotwendigkeiten beschränken sich nach Bartlett und Ghoshal nicht auf die Branche, sondern gelten auch für die unterschiedlichen Funktions- und Aufgabenbereiche, sowie in den unterschiedlichen Regionalbereichen. Aber auch die Unternehmensgeschichte und die Unternehmenskultur sind für die Organisation des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung. In diesem Konzept wird im Gegensatz zu anderen kein zeitliches Internationalisierungsmuster vorgegeben. Unter den Dimensionen werden nun vier Formen eines Unternehmens voneinander abgegrenzt, das multinationale Unternehmen, das internationale Unternehmen, das globale Unternehmen und das transnationale Unternehmen [vgl. Mittler 2007, 9].

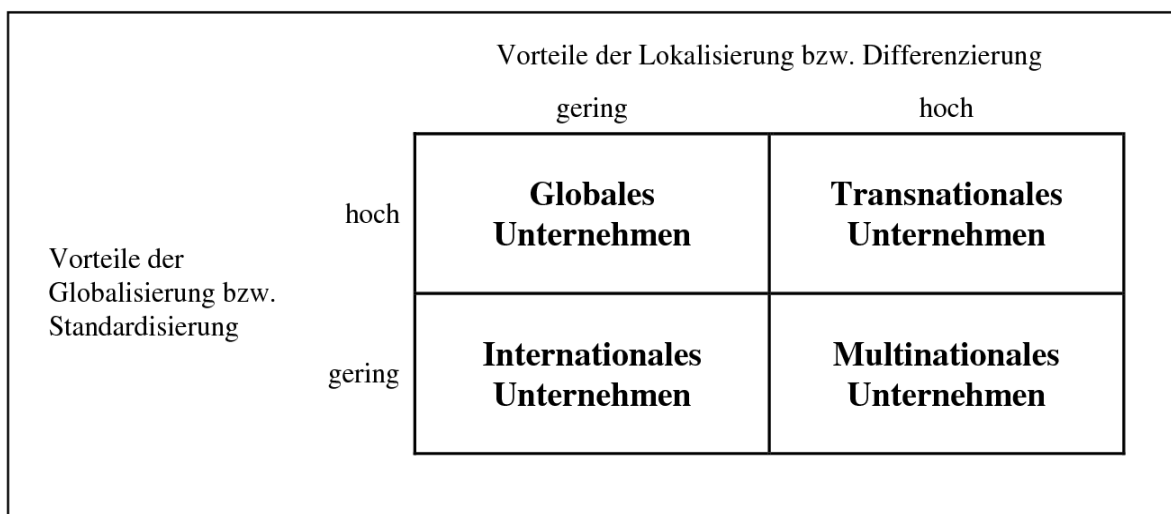


Abbildung 2: Typen des internationalen Unternehmens nach Bartlett und Ghoshal  
Quelle: Mittler 2007, 9

Das *globale Unternehmen* orientiert sich weltweit und ist als einheitliches Ganzes zu sehen. Es werden standardisierte „Weltprodukte“ entwickelt und vertrieben. Die Strategie ist dabei „weltbezogen“. Es gibt ein dominantes Hauptquartier, indem die wichtigsten Aspekte (Assets, Ressourcen, usw.) zentral entschieden werden. Unternehmensbereiche wie Fertigung, Forschung und Entwicklung, Marketing und Finanzen werden auch zentral durch das Hauptquartier gesteuert und durchgeführt.

Tochtergesellschaften im Ausland arbeiten hauptsächlich als Vertriebs- oder Serviceinstrumente [vgl. Strategie 2008, 64].

Bei *internationalen Unternehmen* spielen Tochtergesellschaft und Hauptquartier eine gleichstarke Rolle. Von dem Hauptquartier aus findet die Planung und Kontrolle des gesamten Unternehmens statt. Die Tochtergesellschaften besitzen in gewissen Rahmen eine lokale Autonomie. Im eigenen Markt etablierte Produkte und Konzepte werden auch in ausländischen Märkten eingeführt. Ausländische Märkte sollen von Innovation und Wissen der eigenen Unternehmenszentrale profitieren. Produkte und Prozessinnovationen werden jedoch zuerst im heimischen Markt durchgesetzt und das dadurch erworbene Wissen wird dann in die ausländischen Tochtergesellschaften transferiert. Das erzeugt zusätzlich hohe Skaleneffekte [Strategie 2008, 65].

Bei dem Modell des *multinationalen Unternehmens* steht die Einmaligkeit vieler nationaler Märkte im Vordergrund, die unabhängig voneinander eingeordnet werden. Die Tochtergesellschaften sind demnach unabhängige und selbständige Unternehmen. Die Unternehmenszentrale ist ausschließlich für die Kontrolle der einzelnen Tochtergesellschaften zuständig. Regionale Geschäftseinheiten können so besser auf nationale Besonderheiten der jeweiligen Länder angepasst werden. Ausländische Tochtergesellschaften sind autonom in ihren Produkt-, Produktions-, Beschaffungs-, und Absatzmärkten. Ziel ist eine optimale Anpassung an unterschiedliche nationale Bedingungen. Allerdings ist der Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Tochtergesellschaften durch die hohe Autonomie und die daraus resultierende Vernetzung sehr gering [vgl. Strategie 2008, 66].

Das *transnationale Unternehmen* versucht globale Effizienz, lokale Anpassungsfähigkeit sowie die weltweite Lernfähigkeit zu verbinden. Transnationale Unternehmen erstreben ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Effizienz. Dabei spielt die Marktnähe, um im internationalen Geschäft flexibel zu reagieren, eine entscheidende Rolle. Innovationen werden von allen Unternehmenseinheiten entwickelt und stellen für transnationale Unternehmen einen umfassenden Lernprozess dar. Das transnationale Unternehmen lässt sich als integriertes Netzwerk beschreiben, da ein ständiger Austausch von Ressourcen, Menschen, Kompetenzen und Informationen gegeben ist. Damit ein transnationales Unternehmen es schaffen kann, sich Wettbewerbsvorteile zu sichern, müssen Kosten und Einnahmen optimiert werden. Eine der größten Herausforderungen für diese Unternehmensform besteht also darin, nationale Unterschiede, Skaleneffekte und Verbundvorteile zu nutzen. Eine Koordination dieser Ziele und die Vermeidung von möglichen daraus entstehenden Zielkonflikten ist eine entscheidende Managementaufgabe [Mittler 2007, 13].

### 3 Unternehmenskommunikation/PR

Der Begriff Unternehmenskommunikation hat verschiedene Definitionen. Grundlegend geht man bei Unternehmenskommunikation von zwei Teilbereichen aus: der internen und der externen Kommunikation. Die Unternehmenskommunikation ist zuständig für alle Kommunikationsaktivitäten die das Unternehmen betreffen. Sie soll koordinieren und unterstützen in allen nach innen und nach außen kommunizierenden Fragen.

#### 3.1 Definition

Nach Manfred Bruhn ist Unternehmenskommunikation die „Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen in den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen“ [vgl. Bruhn 1995, 12].

Ansgar Zerfaß definiert Unternehmenskommunikation als „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ [vgl. Zerfaß 1996, 287].

Dieter Herbst beschreibt den Begriff wie folgt: „Der Begriff Unternehmenskommunikation steht für das systematische und langfristige Gestalten der Kommunikation eines Unternehmens mit seinen wichtigen internen und externen Bezugsgruppen mit dem Ziel, das Unternehmen bei diesen Bezugsgruppen bekannt zu machen und das starke und einzigartige Vorstellungsbild (Image) der Unternehmenspersönlichkeit aufzubauen und kontinuierlich zu entwickeln“ [vgl. Herbst 2003, 24].

Die Unternehmenskommunikation prägt also das Image des Unternehmens für alle wichtigen Bezugsgruppen. Durch sie lernen diese Bezugsgruppen das Unternehmen kennen und ziehen wegen guter Unternehmenskommunikation eventuell genau dieses Unternehmen anderen vor [vgl. Hillmann 2011, 12].

Doch Unternehmenskommunikation ist viel weiter gefasst als nur die „geplante Kommunikation“ die vom Unternehmen ausgeht. Die Außenwelt nimmt das Unternehmen nicht nur über ihre an sie adressierten Mitteilungen und Informationen wahr. Jegliche Wahrnehmungen, auch wenn diese nicht als Kommunikation gedacht sind, formen ein Bild „Image“ und damit auch die Meinung der Menschen. Unternehmenskommunikation muss daher alle relevanten Bezugsgruppen beachten und sich als Reflexion ihrer spezifischen Erwartungen verstehen [vgl. Johanssen 2005, 170].

## **3.2 Pressearbeit**

Die Pressearbeit ist eines der wichtigsten Werkzeuge der Unternehmenskommunikation. Der richtige Umgang mit der Presse ist eine Basis für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation, denn eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Journalisten gewährleistet eine Berichterstattung in den Massenmedien, die viel mehr Leute erreicht als eigene Veröffentlichungen eines Unternehmens (Beispiel: Imagebroschüre). Gelingt es einem Unternehmen über einen Zeitraum konstant ein interessantes Informationsangebot zu liefern, ist somit das erste Fundament für ein erfolgreiches Unternehmensimage geschaffen [vgl. Hillmann 2011, 39].

Das erfolgreiche Unternehmensimage ist das Ziel der Pressearbeit. Erreicht wird dies durch die Nutzung verschiedener Kommunikationsinstrumente angepasst an jeweilige Zielgruppen in Form von: Pressemitteilungen, Pressemappen, Ankündigungen, Presseverteiler, Pressekonferenzen, persönliche Kontaktaufnahme und -pflege, Hintergrundgespräche und Interviews [vgl. Hillmann 2011, 39].

### **3.2.1 Instrumente der Pressearbeit:**

Nach Hillmann ist zwischen direkten und indirekten Instrumenten der Pressearbeit zu unterscheiden. Instrumente der direkten Pressearbeit sind:

- Pressekonferenz
- Pressegespräch
- Presseseminar
- Redaktionsbesuch

Instrumente der indirekten Pressearbeit:

- Pressemitteilung
- Presseverteiler
- Pressecenter
- Pressespiegel

[vgl. Hillmann 2011, 39-44]



Diese Kommunikationswerkzeuge sind wichtig für die Pressearbeit jedes Unternehmens. Um jedoch diese Werkzeuge gezielt, koordiniert und erfolgreich einzusetzen, muss der richtige Umgang mit Journalisten gepflegt werden. Die Arbeitsbedingungen von Journalisten haben sich in den letzten Jahren verschlechtert. Steigender Wettbewerbsdruck, Stellenabbau, Zusammenlegungen von Redaktionen, Anzeigenrückgänge und steigender Zeitdruck, prägen den journalistischen Alltag. Hinzu kommt die tägliche Überflutung an Nachrichten. Der Journalist muss also unter Zeitdruck zwischen einer Vielzahl verschiedener Meldungen auswählen, welche Nachricht veröffentlicht wird. Außergewöhnliche und neuartige Meldungen sind dementsprechend gefragter [vgl. Hillmann 2011, 44].

### 3.2.2 Umgang mit Journalisten

Um nicht in der täglichen Nachrichtenflut unterzugehen, ist der persönliche Kontakt zu Journalisten der jeweils relevanten Zeitungsressorts wichtig. Denn nur wenn der Journalist Vertrauen zum Unternehmen und zum Pressesprecher des Unternehmens hat, ist dieser bereit, Nachrichten sowie positiv als auch negativ, zu übernehmen [vgl. Hillmann 2011, 44-45]. Um ein Vertrauensverhältnis zu einem Journalisten aufzubauen ist es nach Hillmann wichtig:

*Kompetenz zeigen:* über alle Unternehmensgeschehnisse Bescheid wissen, Journalisten und deren Aufgabenbereiche kennen sowie eine klare Sprache sprechen. Besonders wichtig ist es konstant gute Ideen, interessante Themen und Inhalte darzubieten. So lässt sich eine Beziehung zum Journalisten aufbauen.

*Glaubwürdigkeit:* Nichts sagen oder versprechen was nicht eingehalten werden kann. Nur das sagen, was man auch wirklich weiß. Wenn man etwas nicht weiß, einfach offen zugeben, dass man es nicht weiß, oder es nicht sagen darf.

*Zuverlässigkeit:* Interviewtermine, Liefertermine die fest vereinbart wurden einhalten. Anfragen sollten spätestens innerhalb von 24 Stunden beantwortet werden. Bei jeder Anfrage des Journalisten, Hintergrundmaterial liefern.

*Erreichbarkeit:* jederzeit und überall erreichbar sein (Handy, SMS, Email). Ansonsten sollte ein kompetenter Stellvertreter mit gleichen Befugnissen den Journalisten/Medienvertretern zur Verfügung stehen.

*Grenzen kennen:* Kritik stets sachlich äußern, nicht aufdringlich sein, keine Beeinflussung in Form von Geschenken, Einladungen etc. [vgl. Hillmann 2011, 44-45]

### 3.3 Kooperationsaufbau mit Entscheidungsträgern

Jedes Unternehmen ist umgeben von einer Vielzahl an Entscheidungsträgern. Diese sind nicht nur wichtig für das Image des Unternehmens, sie sind gleichzeitig auch die Zielgruppe der Öffentlichkeitsarbeit. Manfred Bruhn beschreibt: „Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) als Kommunikationsinstrument bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“ [Bruhn 2005, 725].

Eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmenskommunikation ist es, Akzeptanz für das Unternehmen bei all denjenigen zu erlangen, die in irgendeiner Weise an den Aktivitäten des Unternehmens interessiert oder betroffen sind, oder die Erwartungen oder Forderungen an dieses haben [vgl. Johanssen 2005, 171].

Um die Ziele der Unternehmenskommunikation durchzuführen, darf dementsprechend eine gezielte Kommunikation mit sogenannten „Multiplikatoren“ am Unternehmens- oder Produktionsstandort nicht fehlen, denn sie können den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen. Ein Großteil der Unternehmensaktivitäten wird maßgeblich von den Entscheidungsträgern aus Verwaltung und Politik sowie aus der Nachbarschaft und Interessensverbänden beeinflusst [vgl. Hillmann 2011, 27].

Die Aufgabe der externen Kommunikation besteht also darin, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, mit der das Unternehmen als wichtiger Teil der Gesellschaft etabliert wird. Dazu sollte laut Hillmann Kontakt zu folgenden Dialoggruppen aufgebaut werden:

*Politik und Verwaltung:* Bürgermeister, Landrat, Gemeindemitglieder, Interessensgruppen

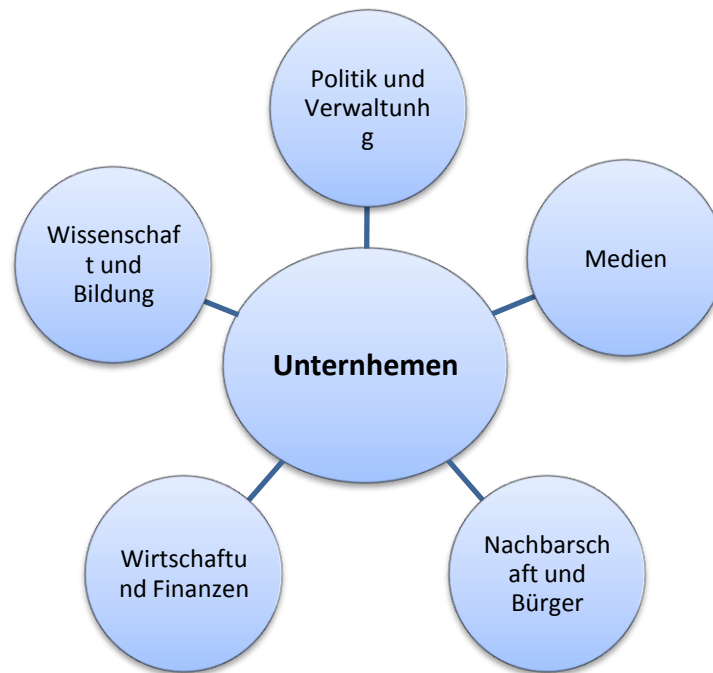
*Wirtschaft und Finanzen:* Wirtschaftsverbände, Industrie- und Handelskammern, Gewerbeverein, Lieferanten und Lieferanten und weitere Dienstleister

*Medien:* Journalisten regionaler und überregionaler Medien aus Hörfunk, Online und Print

*Wissenschaft und Bildung:* Vertreter aus Schulen, Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen, Schüler und Studenten

*Nachbarschaft und Bürger:* Familien- und Bekanntenkreis der Mitarbeiter, Nachbarschaft, interessierte Bürger

[vgl. Hillmann 2011, 27]



*Abbildung 3: Kooperationsaufbau mit Entscheidungsträgern  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hillmann 2011, 27.*

Eine breite Akzeptanz für das Unternehmen und seine Aktivitäten innerhalb dieser Entscheidungsträger zu schaffen ist das Kommunikationsziel. Die Entscheidungsträger sollen darauf vertrauen, dass das Unternehmen sich auch in Krisenzeiten als verlässlicher Partner erweist [vgl. Hillmann 2011, 28].

Eine besondere Rolle spielt dabei die Beziehung zu den Medien. Wie schon im vorgegangenen Kapitel erwähnt, wird zu Journalisten ein intensiver Kontakt gepflegt, denn sie stellen einen der wichtigsten Entscheidungsträger dar, da sie als Multiplikatoren die Öffentlichkeit mit Informationen versorgen [Vgl. Hillmann 2011, 28].

Da die Medienlandschaft heute durch das Internet eine größere Reichweite entwickelt hat und Informationen in Sekundenschnelle übermittelt werden, findet eine Überflutung der Konsumenten statt, die eine zielgerichtete und strategische Unternehmenskommunikation umso wichtiger machen.

„Angebotsseitige Entwicklungstendenzen wie das Wachstum der Medienmärkte, die Zunahme werbetreibender Unternehmen und Marken sowie steigende Kommunikationskosten stellen Unternehmen heute vor erhebliche Effektivitäts- und Effizienzprobleme. Nachfrageseitige Entwicklung wie die zunehmende Informationsüberlastung der Konsumenten führen gleichzeitig zu einer kurzzeitigen Informationsüberlastung und Werbereaktanzen. Bei einer Betrachtung der zunehmenden Ähnlichkeit von Produkten auf vielen Verbrauchs- und Gebrauchsgütermärkten, ist vor diesem Hintergrund die Konsequenz zu ziehen, dass Unternehmen heute immer weniger in einen Produktionswettbewerb, sondern verstärkt in einen „Kommunikationswettbewerb“ um die Gunst und Aufmerksamkeit relevanter Zielgruppen stehen“ [Bruhn, 2005, 89].

Wenn wie Bruhn beschreibt, die Unternehmen sich also in einem „Kommunikationswettbewerb“ um die Gunst dieser relevanten Zielgruppen befinden, spielt hierbei der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) eine besondere Rolle. Unter CSR wird das unternehmerische Handeln verstanden, das nicht nur nach wirtschaftlichen, sondern auch nach sozialen und ökologischen Aspekten ausgerichtet ist, um damit nachhaltige Werte zu schaffen [vgl. Hillmann 2011, 28].

Wichtig ist es als Unternehmen für Stakeholder Glaubwürdigkeit zu vermitteln. Ob das der Fall ist, entscheidet sich jedoch erst in der Wahrnehmung der Rezipienten. Deswegen sollte Glaubwürdigkeit und Vertrauen die Basis aller Unternehmensaktivitäten sein, um die Kooperation mit den Entscheidungsträgern zu festigen [vgl. Hillmann 2011, 28].

Glaubwürdigkeit und Vertrauen hängen auch von der Kommunikation eines Unternehmens ab. Unternehmenskommunikation ist nicht nur die gezielte vom Unternehmen ausgehende Kommunikation, hierbei fließen alle Informationen mit ein. Auch nicht an die Umwelt adressierte Mitteilungen und Informationen sowie jegliche Wahrnehmungen formen das Unternehmensimage [vgl. Johanssen 2005, 170]. Dem Image kommt eine besondere Bedeutung zu. Der Aufbau eines effektiven Images und der Umgang mit diesem wird in Kapitel 3.7 näher erläutert.

Dementsprechend ist eine professionelle, zielgerichtete und strategische Kommunikation mit allen direkten und indirekten von der Außenwelt wahrgenommenen Mitteilungen und Informationen, von großer Relevanz, wenn es um den Kooperationsaufbau mit diesen relevanten Entscheidungsträgern geht.

Die Faktoren Stakeholder und CSR werden in den Kapitel 3.5 und 3.6 dieser Arbeit näher erläutert und deswegen in diesem Kapitel nur kurz angerissen.

### **3.4 Interne Kommunikation/Mitarbeiterkommunikation**

Nicht nur die externen Entscheidungsträger sind wichtig für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation, auch die Mitarbeiter sind ein wichtiger Entscheidungsträger, wenn es um ein gutes Image geht.

Jeder Mitarbeiter sollte sich mit seinem Unternehmen identifizieren können. Er sollte kommunikativ in das Geschehen eingebunden werden. Denn ein Mitarbeiter kann zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen, indem er sich mit dem Unternehmen und dessen Produkten identifiziert. Mit positiven Äußerungen im privaten und geschäftlichen Alltag trägt er zur Außendarstellung des Unternehmens bei. Deswegen ist Kommunikation mit dem Mitarbeiter eine grundsätzliche Bedingung für eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit [vgl. Hillmann 2011, 17].

Der Umgang mit interner Kommunikation hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Während früher weniger Energie in die Kommunikation mit dem Mitarbeiter investiert wurde, sind Unternehmen heute zunehmend auf interne Kommunikation angewiesen. Dementsprechend sind diese Unternehmen zusehend mit der Professionalisierung des internen Kommunikationsbereichs konfrontiert. Viele Unternehmensleitungen sind sich mittlerweile bewusst, dass eine kommunikative Einbindung der Mitarbeiter in das unternehmerische Vorhaben, einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt [vgl. Hillmann 2011, 17].

#### **3.4.1 Anforderungen an Mitarbeiterkommunikation**

Mitarbeiter erwarten Informationen zu allen geschäftlichen Entscheidungen, verlässliche Aussagen, Medienangebote die individuell auf sie zugeschnitten sind, sowie arbeitsrelevante Informationen. Diese Informationen sollten Mitarbeitern bereitgestellt werden, bevor sie in den Medien und in der Öffentlichkeit bekannt werden [vgl. Hillmann 2011, 18].

Der interne Informationsaustausch im Unternehmen muss daher geplant und sorgfältig durchgeführt werden. Informationsaustausch von Unternehmensführung zu Mitarbeiter hat eine besondere Bedeutung, da sie die Stimmung innerhalb der Belegschaft beeinflusst. Unternehmen sollten das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und sie über jegliche Tatsachen zeitnah, direkt, offen und kontinuierlich informieren, denn eine transparente Mitarbeiterkommunikation trägt zum Unternehmenserfolg bei [vgl. Hillmann 2011, 18].

Bei der Mitarbeiterkommunikation gibt es verschiedene Anforderungen die zu beachten sind:

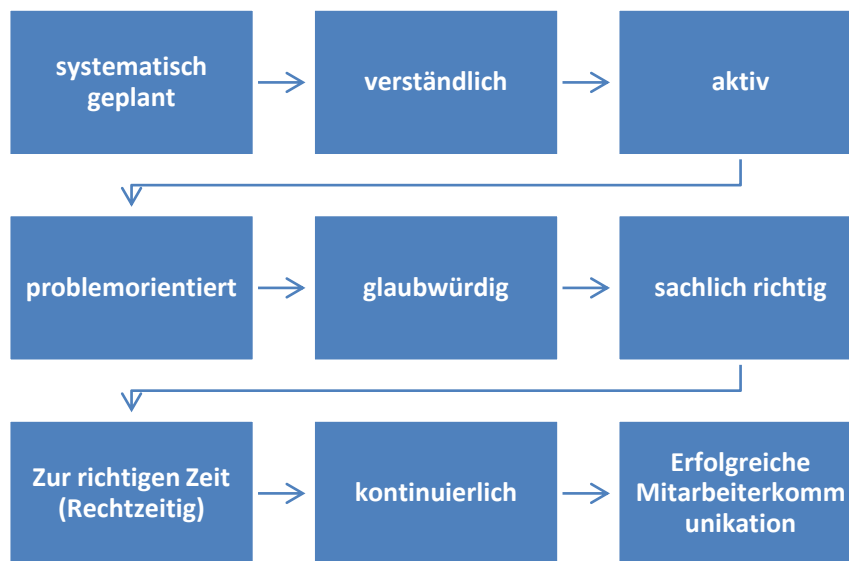


Abbildung 4: Anforderungen an Mitarbeiterkommunikation  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Hillmann 2011, 18.

Um eine geplante und strukturierte Mitarbeiterkommunikation durchzuführen, gibt es eine Vielzahl von Instrumenten, die zur Verfügung stehen. Neben den geläufigen Informationsquellen wie die Mitarbeiterzeitung, das Schwarze Brett und das Intranet, zählen besonders Dialogveranstaltungen zwischen Abteilungsleitern und Mitarbeitern oder zwischen Geschäftsführung und Vorstand zu den erfolgsversprechenden Instrumenten der internen Kommunikation [vgl. Hillmann 2011, 19].

### 3.4.2 Instrumente der internen Kommunikation

Die Instrumente der internen Kommunikation werden nach Hillmann wie folgt definiert:

- Mitarbeiterzeitung
- Intranet
- Newsletter
- Umfrage
- Blog
- Bewegtbild

- Videokonferenz
- Dialog

[vgl. Hillmann 2010, 19-23]

### **3.5 Public Affairs**

„Public Affairs ist jene Praxis der Public Relations, die sich auf Politik und die Öffentlichkeiten richtet, die Politik beeinflussen“ [Althaus 2005, 263].

Im Kontext von Krisenkommunikation sind Public Affairs von wesentlicher Bedeutung für die transinstitutionellen Beziehungen des Unternehmens. Unter Public Affairs versteht man das strategische Management von Entscheidungsprozessen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Sie organisiert externe Beziehungen von Organisationen, Parlamenten, Regierungen, Gemeinden, Institutionen, Verbänden und zur Gesellschaft. Public Affairs bedeutet die Vertretung und Vermittlung von Mitarbeiter-, Unternehmens-, und Mitglieder-Interessen im politischen Kontext, indirekt über Meinungsbildner in den Medien und direkt durch Lobbying (Government Relations) von Entscheidungsträgern [vgl. Althaus, Geffken, Rawe 2005, 262].

Im staatlichen und staatsnahen Sektor ist politisches Management der Resonanzboden der Public Affairs. Unter politischem Management werden politische Prozesse politischer Institutionen verstanden, durch die vom Bürger Gewählten, oder diejenigen, die gewählt werden wollen. Es gehört mehr dazu als Verwaltungs-, Regierungs-, und Parlamentslehre oder nur PR für Politiker. Die demokratische Praxis des Politikmanagements ruht auf zwei Säulen, der Kommunikation und der Organisation [vgl. Althaus 2005, 262].

### **3.6 Investor Relations**

Unter Investor Relations versteht man die Managementaufgabe mit dem strategischen Ziel, eine möglichst realistische Wahrnehmung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit und insbesondere am Finanzmarkt zu erreichen und zugleich Kapitalkosten zu optimieren. Die Hauptaufgabe besteht darin, die Erwartungen des Kapitalmarktes mit den tatsächlichen und wahrscheinlichen Entwicklungen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Dies wird erreicht durch kontinuierlichen Dialog über langfristige Perspektiven wie Strategien, Ziele, und Zukunftsaussagen, und auch über die kontinuierliche Mitteilung laufender Geschäftsentwicklungen [vgl. DIRK 2013, 1].

Investor Relations berät die Unternehmensführung über Kapitalmarkthemen bei der nach außen gerichteten Kommunikation und informiert das Unternehmen über das Außenbild am Kapitalmarkt. Die Zielgruppen sind Eigen- und Fremdkapitalgeber und Multiplikatoren beispielsweise Analysten, Finanz- und Wirtschaftsjournalisten [vgl. DIRK 2013, 1].

### **3.6.1 Ziele der Investor Relations**

Investor Relations haben neben der Pflege von Kapitalmärkten zum Ziel, eine optimale Finanzierung des Unternehmens durch Senkung von Eigen- und Fremdkapitalkosten zu unterstützen. Diese Ziele werden nach dem Deutschen Investor Relations Kreis e.V. erreicht durch:

- eine Erhöhung der Informationseffizienz zwischen dem Unternehmen und dem Kapitalmarkt
- die Bereitstellung umfassender Informationen, um durch eine offene, glaubwürdige und transparente Kommunikation das Vertrauen des Kapitalmarkts zu stärken und eine angemessene Bewertung von Aktien und Bonds des Unternehmens zu erreichen
- eine aktive Unterstützung der Erwartungsbildung des Kapitalmarkts sowie
- eine Kommunikation der Kapitalmarktanforderungen in das eigene Unternehmen

[vgl. DIRK 2013, 1]

### **3.6.2 Zielgruppen der Investor Relations**

Wie von Hillmann beschrieben richtet sich Investor Relation sich ausschließlich an Akteure der Finanzwelt:

- private und institutionelle Investoren
- Aktionäre
- Analysten
- Finanz- und Wirtschaftsjournalisten

[vgl. Hillmann 2011, 50]



Durch das unterschiedlich hohe Informationsbedürfnis der einzelnen Zielgruppen, muss die Ansprache über spezifisch angepasste Kommunikationswege erfolgen [vgl. Hillmann 2011, 50].

Nach Hillmann muss „die Finanzkommunikation mittel- bis langfristig ihren Radius ausweiten. So gilt es mit Blick auf anstehende öffentlichkeitsarme Vorhaben (Neubauprojekte, Fusionen, Standortschließungen etc.) auch andere Stakeholder wie zum Beispiel die politischen Akteure, Gewerkschaften und Verbraucherschutzorganisationen mit zu berücksichtigen. Denn diese reden in der Regel mit und prägen die öffentliche Meinung“ [Hillmann 2011, 50].

### 3.6.3 Grundsätze der Investor Relations

Der Deutsche Investor Relations Verband e.V. hat sechs Grundsätze für einen effektiven Umgang mit Investor Relations in seinen Berufsgrundsätzen erläutert, welche in diesem Kapitel definiert werden.



Abbildung 5: Grundsätze der Investor Relations  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an DIRK 2013, 1f.

*Sachlichkeit, Glaubwürdigkeit, Zeitnähe:* Wichtig ist es das Vertrauen des Kapitalmarktes zu sichern und zu festigen. Dazu sollten alle Informationen richtig, verlässlich, fair, offen und zeitnah erfolgen. Nur wenn diese Basis besteht, können Kapitalmarktteilnehmer das Unternehmen selbständig und ohne Einfluss einschätzen. Bei zeitnahen Informationen sind zudem laut dem DIRK gesetzliche Bestimmungen zu beachten z.B. des WpHG (Wertpapierhandelsgesetz).

*Wesentlichkeit und Vollständigkeit:* Nur Informationen die mit dem Geschäftserfolg und der Geschäftstätigkeit zusammenhängen sind zu veröffentlichen. Erforderlich dazu sind alle kurs- und bewertungsrelevanten Daten des Unternehmens. Fundamental ist es, dass alle Informationen vollständig vorhanden sind. Das bedeutet jedoch nicht, dass alle Unternehmensdaten offengelegt werden müssen.

*Kontinuität, Stetigkeit, Vergleichbarkeit:* Der Kapitalmarkt sollte kontinuierlich informiert werden, mit besonderer Beachtung des oben genannten Kriteriums der Wesentlichkeit. Um das Vertrauen der Investoren zu stärken, ist eine kontinuierliche Informationsvermittlung, unabhängig aktueller Geschäftslage des Unternehmens, sicherzustellen. Inhaltlich ist zu beachten, dass eine Stetigkeit in Form und Umfang der veröffentlichten Informationen gegeben ist, sowie eine Vergleichsmöglichkeit zu früheren Unternehmensdaten und Unternehmen der Branche.

*Zukunftsorientierung:* Aussagen die Schlüsse auf künftigen Geschäftserfolg ermöglichen sind auf dem Kapitalmarkt sehr wichtig. Zusätzlich sind quantitative und qualitative Informationen zur mittel- und langfristige Markt- und Unternehmensentwicklungen relevant.

*Gleichbehandlung:* Teilnehmer des Kapitalmarkts werden inhaltlich und zeitlich gleich behandelt. Die einheitliche Behandlung aller Teilnehmern ist aus insiderrechtlichen Regeln geboten und zudem eine Voraussetzung zur Schaffung von Vertrauen im Kapitalmarkt.

*Keine Weitergabe oder Ausnutzung von Insiderinformationen:* Da Investor Relations-Beauftragte Insider sind, dürfen Informationen von ihnen weder genutzt noch weitergegeben werden. Bei Unternehmensgesprächen- und Präsentationen dürfen Teilnehmer des Kapitalmarkts keine Insiderinformationen erhalten.

[vgl. DIRK 2013,1f]

Die Finanzkommunikation unterliegt zu einem Großteil gesetzlichen Veröffentlichungspflichten. Um diese jedoch effektiv durchführen zu können, ist es wichtig sich in Themenbereichen wie Bilanzierung, Controlling und Aktienrecht zurechtzufinden, oder über ein Netzwerk innerhalb dieser Unternehmensfunktionen zu verfügen. Um eine ergebnisreiche und effektive Finanzberichterstattung zu liefern, ist ein funktionsübergreifendes Team mit Mitgliedern aus Finanz- und Rechnungswesen, Unternehmenskommunikation und der Rechtsabteilung gefragt [vgl. Hillmann 2011, 54].

Investor Relations haben sich in den vergangenen Jahren angesichts des Börsenboom und Crash als wichtige Disziplin erwiesen. Sie unterstützt den Dialog zwischen kapital-suchenden Unternehmen, Investoren und Finanzanalysen. Wegen vergangener Finanzkrisen und damit verbundenen Herausforderungen sind Investor Relations wichtiger denn je. In Zeiten von Bilanzfälschungen, Korruption, geplatzten Übernahmen und Insolvenzen, ist es für Investoren besonders wichtig zu wissen, wem sie ihr Geld anvertrauen. Nicht erst seit der Weltwirtschaftskrise ist eine kontinuierliche, glaubwürdige und permanente Kommunikation mit dem Kapitalmarkt und seinen Akteuren sehr wichtig [vgl. Hillmann 2011, 49].

Auf Unternehmensseite wurde erkannt, dass eine effektive und vertrauenswürdige Kommunikation mit dem Kapitalmarkt die eigene Position im Wettbewerb um die Ressourcen Kapital und Reputation maßgeblich steigert. Seit dem Jahr 1990 ist die Mitgliederzahl des (DIRK) Deutschen Investor Relations Kreises Ende des ersten Quartals auf über 350 gestiegen. Die Bandbreite der im DIRK organisierten Unternehmen umfasst sämtliche DAX-Werte wie das Gros der im MDAX, SDAX und TecDAX gelisteten Aktiengesellschaften bis hin zu kleineren Unternehmen, sowie den Unternehmen, die den Gang an die Börse noch vor sich haben [vgl. DIRK 2013].

### **3.7 Corporate Identity und Imageaufbau**

Im folgenden Kapitel wird die Wichtigkeit der Unternehmenspersönlichkeit erläutert und beschrieben warum diese einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen, Institutionen, Parteien, Organisationen, Verbände etc. darstellt. Des Weiteren wird auf den Prozess des Imageaufbaus eingegangen.

Aktuelle Entwicklungen in Märkten, Unternehmen und der Gesellschaft zeigen, dass durch Massenproduktion, Markenflut, steigenden Wettbewerb, Produktflops und vieles weitere, Kunden immer größere Schwierigkeiten haben sich zwischen bestimmten Produkten zu entscheiden. Das zeigt wie wichtig ein professionelles Corporate Identity Management (CIM) geworden ist. Denn die Corporate Identity (CI) sorgt dafür, dass Unternehmen und ihre Leistungen wahrgenommen, erkannt und erinnert werden.

Durch sie erfahren wichtige Bezugsgruppen welche Werte dem Unternehmenshandeln zugrunde liegen und das ermöglicht es ihnen zu entscheiden, ob sie dieses Handeln unterstützen wollen oder nicht [vgl. Herbst 2009, 18].

### 3.7.1 Definition Corporate Identity

Der Begriff „Corporate“ stammt aus dem englischen und bedeutet „Kooperation“, „Unternehmen“, „Zusammenschluss“, „Verein“. Er steht zugleich auch für „gemeinsam“, „vereint“, „gesamt“. Es handelt sich also um eine Gemeinschaft: Partei, Verband, Unternehmen, Kirche, Stadt, Land, Polizei, Gewerkschaft oder Verein. Das Wort „Identity“ bedeutet Identität und ergibt sich aus dem gemeinsamen Selbstverständnis aller Mitarbeiter über die Persönlichkeit des Unternehmens. Diese Persönlichkeit entsteht aus dem Verhältnis zwischen innen und außen. Das Selbstbild eines Unternehmens zeigt sich im Handeln, Denken und den Leistungen. Je einheitlicher die Mitarbeiter das Unternehmen einschätzen und bewerten, desto ausgeprägter ist auch das gemeinsame Verständnis der Unternehmenspersönlichkeit [vgl. Herbst 2009, 18].

Das Verständnis, das Design sowie die Kommunikation eines Unternehmens als Gesamtes bilden gemeinsam die Struktur der Corporate Identity:

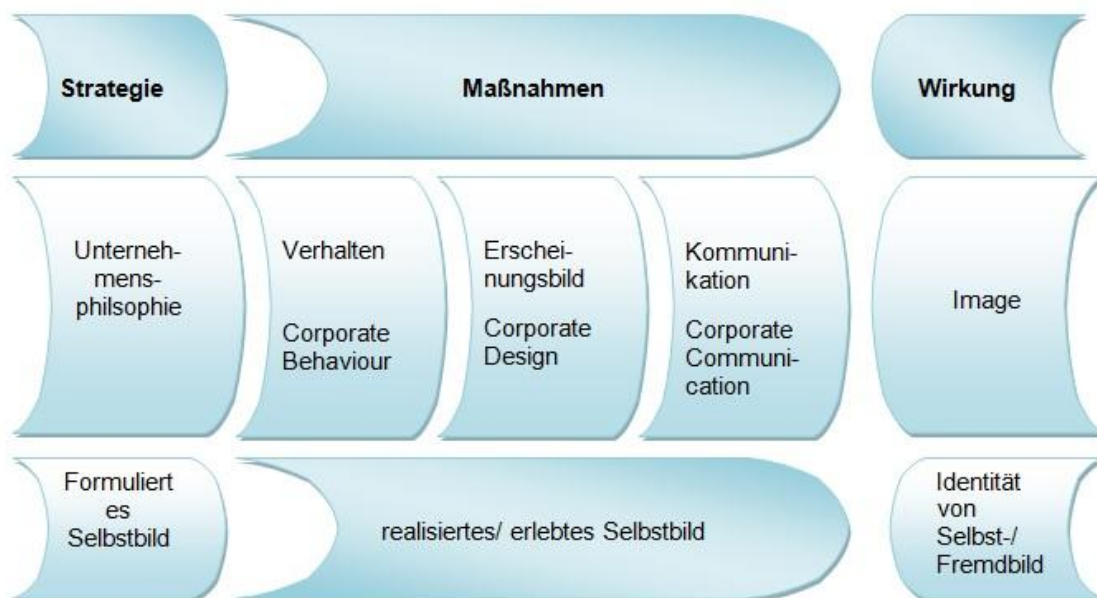


Abbildung 6: Die Struktur einer Corporate Identity  
Quelle: Vorlesungsunterlagen Cross Media: Kreyher 2010, o. S.

### 3.7.2 Innere Ziele des Corporate Identity Managements

Die Ziele des Corporate Identity Managements werden unterteilt in zwei Teilbereiche, den Zielen nach innen und den Zielen nach außen. Die nach innen gerichteten Ziele beziehen sich auf die Mitarbeiter eines Unternehmens. Die nach außen gerichteten Ziele beziehen sich auf das Profil des Unternehmens im Markt, der Gesellschaft und der Öffentlichkeit [vgl. Herbst 2009, 39].

Bei den nach innen gerichteten Zielen geht es darum, die Produktivität und Leistung der Mitarbeiter zu steigern. Das passiert nach Herbst durch Motivation der Mitarbeiter in folgenden Punkten:

- Ein gemeinsames Unternehmensziel für alle Mitarbeiter. Alle arbeiten gemeinsam auf ein Ziel hin.
- Transparenz durch gemeinsame Vereinbarungen. Prozesse und Strukturen werden begreifbar. Dadurch wissen Mitarbeiter was von ihnen erwartet wird und können ihr Verhalten an Wünsche des Managements abstimmen.
- Synergien werden möglich gemacht. Zum Beispiel kann Werbung glaubwürdiger gestaltet werden, wenn bereits Vertrauen und Akzeptanz durch die Öffentlichkeitsarbeit aufgebaut sind.
- Kosten senken durch einheitliche Gestaltungsrichtlinien für Anzeigen, Prospekte und Geschäftsdrucksachen. Entwurfs- und Produktionskosten sinken, es werden keine individuellen Neuentwürfe mehr nötig.

[vgl. Herbst 2009, 40]

Das Hauptziel von CIM ist es, Mitarbeitern ein starkes und einzigartiges Vorstellungsbild vom Unternehmen zu vermitteln. Mit diesem Selbstbild des Unternehmens sollen sich die Mitarbeiter identifizieren. Dadurch entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das die Motivation, Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter stärkt. Durch die Corporate Identity soll die Zustimmung der Mitarbeiter zu einem gemeinsamen Handeln mit festgelegten Werten hergestellt werden. Das damit erzeugte Selbstverständnis soll aber gleichzeitig auch als Grundlage für Einstellungen, Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter dienen [vgl. Herbst 2009, 40].

Wie in Kapitel 2.3 schon erwähnt, gilt der zufriedene Mitarbeiter als Erfolgsfaktor. Somit sind die Zufriedenheit und das Einbeziehen der Mitarbeiter in unternehmerisches Handeln immer wichtiger. Mitarbeiter möchten Spaß haben bei der Arbeit und sich darin persönlich Entfalten. Ist das nicht gegeben, ziehen sich Mitarbeiter oft in den privaten

Bereich zurück. Wichtiger als ein ansprechendes Gehalt ist für Mitarbeiter die Herausforderung bei der Arbeit, das individuelle Arbeiten, Aus- und Weiterbildungen sowie eine Führung durch Mitwirkung [vgl. Herbst 2009, 41].



Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung  
Quelle: Herbst 2009, 41

„Das Einbeziehen der Mitarbeiter und das Nutzen ihrer Kenntnisse und Potenziale stellt eine der größten Herausforderungen an die Unternehmensführung und auch an das Corporate Identity Management dar!“ [Herbst 2009, 41].

### 3.7.3 Äußere Ziele des Corporate Identity Managements

Bei den nach außen gerichteten Zielen besteht das Hauptanliegen in der Gestaltung des Corporate Images. Durch steigende Anforderungen des Markts und der Gesellschaft ist es wichtig, ein eindeutiges Unternehmensprofil zu haben und damit Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Vertrauen zu gewinnen. Durch ein konsistentes und unvergleichliches Image, kann ein Unternehmen es schaffen aus der Masse heraus zustechen. Mithilfe von Identifikation und Vertrauen wird die Beziehung des Unternehmens zu seinen Bezugsgruppen gestärkt und diese Bezugsgruppen können das Unternehmen wiederum bei der Erreichung der Unternehmensziele unterstützen [vgl. Herbst 2009, 42].

Herbst beschreibt bei der Erreichung der nach außen gerichteten Zielen das Vertrauen als einen Hauptfaktor. Hierbei stellt sich die Frage: Wie schafft ein Unternehmen es, nachhaltig Vertrauen zu den Bezugsgruppen aufzubauen und welche Aspekte müssen hierbei berücksichtigt werden? Die folgende Tabelle zeigt, welche Faktoren für das CIM wichtig sind, damit Vertrauen entsteht:

Was Vertrauen schafft	Konsequenzen für das CIM
Vertrauen kann durch eigene Erfahrung entstehen, durch Gebrauch oder Verbrauch von Leistungen	Es den Bezugsgruppen ermöglichen eigene Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinen Leistungen zu sammeln, Zum Beispiel durch Produktproben und auf Messen.
Die Bezugsgruppe hat die Leistungen des Unternehmens bei anderen Personen beobachtet oder ist durch persönliche Kommunikation darüber informiert.	Einen intensiven Austausch innerhalb der Bezugsgruppen ermöglichen, zum Beispiel auf Events oder in Internet-Foren.
Vertrauen entsteht durch direkte Kommunikation des Unternehmens mit seinen Bezugsgruppen.	Einen Dialog ermöglichen. Verdeutlichen wer hinter dem Unternehmen steht und wer wartet. Auf die Wünsche der Bezugsgruppen eingehen.
Vertrauen entsteht durch Berechenbarkeit, durch Stabilität und Kontinuität.	Eine starke und einzigartige Unternehmenspersönlichkeit durch das gesamte Auftreten vermitteln. Design, Kommunikation und Verhalten sollten Unternehmenspersönlichkeit widerspiegeln.
Vertrauen entsteht durch Selbstbindung des Anbieters: Dieser muss glaubhaft signalisieren, dass er von seinen Leistungen überzeugt ist und sich dauerhaft engagieren will.	Das Leitbild verbindlich darstellen und erläutern, was das Denken und Handeln des Unternehmens bestimmt. Das Unternehmen kann Beweise für diese Überzeugungen liefern → Beispiel Website
Vertrauen entsteht durch Sicherheit: Kontrollen und Gütesiegel des Staates und anderer Institutionen.	Testurteile, Referenzen, Expertenmeinungen und Auszeichnungen darstellen. Das Internet bietet hierfür einzigartige Möglichkeiten durch seine Hypermedialität.

Abbildung 8: Was Vertrauen fördert  
Quelle: Herbst 2009, 38f.

### 3.7.4 Der Imageaufbau

Images sind für Menschen wichtig, weil sie eine Orientierung ermöglichen, indem sie Wissen substituieren. Durch Images werden komplexe Sachverhalte vereinfacht. Wenn ein Bewerber beispielsweise ein genaues Vorstellungsbild eines Unternehmens hat, kann er aufgrund dessen einfacher entscheiden ob das Unternehmen seine Vorstellungen und Werte vertritt und entscheidet damit, ob er das Unternehmen unterstützen möchte. Images dienen den Bezugsgruppen also als Orientierung [vgl. Herbst 2009, 69].

Ist das Unternehmensimage positiv, führt das zu einem positiven Verhalten der Bezugsgruppen, indem sie beispielsweise das Produkt des Unternehmens kaufen oder sich bei dem Unternehmen bewerben. Hingegen kann ein negatives Image dazu führen, das sich die Bezugsgruppen negativ verhalten, beispielsweise durch Proteste oder Boykotte. Deswegen versuchen Unternehmen systematisch und geplant ein nachhaltiges und angemessenes Vorstellungsbild zu erzeugen [vgl. Herbst 2009, 69].

Images entstehen durch einen Zusammenschluss von Informationen und Emotionen. Bezugsgruppen können aufgrund ihrer Informationen einschätzen und beurteilen, ob das Unternehmen für sie wichtige Eigenschaften im Vergleich zum Wettbewerb erfüllt. Daraus entstehen Meinungen, Wünsche und Erwartungen. Images sind also subjektive Vorstellungsbilder, die in den Bezugsgruppen entstehen [vgl. Herbst 2009, 70f].

Ein weiterer wichtiger Aspekt beim Imageaufbau sind Emotionen, die mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden. Ursprünglich spielten Informationen bei der Bewertung von Produkten oder Meinungsgegenständen die zentrale Rolle. Da aber wie schon in Kapitel 2.6 erwähnt, es mittlerweile viele verschiedene Alternativ-Produkte gibt, die eine gleiche Qualität vorweisen, entscheidet der Konsument anhand anderer Merkmale. Es spielen Emotionen eine zentrale Rolle, die mit dem Produkt/Unternehmen in Verbindung gebracht werden [vgl. Herbst 2009, 71].

„Wettbewerbsvorteile lassen sich oft nur noch dadurch erreichen, dass ein Unternehmen andere Gefühle anspricht als seine Konkurrenz“ [Herbst 2009, 71].

Bei Images sind also auf der Sachebene Informationen über das Unternehmen und seine Wettbewerber wichtig und auf der Beziehungsebene sind es Emotionen wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Verständnis. Zusammenfassend sind es dementsprechend zwei Vorstellungen, die inhaltlichen und die bildlichen [vgl. Herbst 2009, 71f].



## 4 Definition Krisenkommunikation

„Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ (Max Frisch)

Die Krisenkommunikation ist ein Bereich der Unternehmenskommunikation. Sie umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens, die zur Krisenprävention- und Bewältigung dienen. Professionelle Krisenkommunikation ist eine weit reichende Managementaufgabe, sie wird verstanden als Teil des Krisenmanagements [vgl. Hering/Schuppener/Schuppener 2009, 40].

### 4.1 Die Krise

Das Wort Krise kommt aus dem Griechischen und leitet sich vom Begriff „krisis“ ab. Es bezeichnet einen Bruch in einer bis dahin kontinuierlich verlaufenden Entwicklung. In der Dramentheorie, wird der Begriff „Crisis“ als der Höhepunkt/Wendepunkt des Dramas bezeichnet, der das den Verlauf des Protagonisten ins Komische oder ins Tragische wendet [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 12].

Nach Krisenforscher Ulrich Krystek ist die Krise ein ungewollter und ungeplanter Prozess. Er ist von kurzer Dauer, ist beeinflussbar und kann einen ungewissen Ausgang haben. Der Fortbestand von Unternehmen/Organisationen kann durch die Krise erschüttert und gefährdet werden. Essentielle Ziele können durch sie beeinträchtigt werden und somit auch die Existenz des Unternehmens/Organisation [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 12].

#### 4.1.1 Merkmale eine Krise

Die Merkmale einer Krise werden nach Helbig die folgenden:

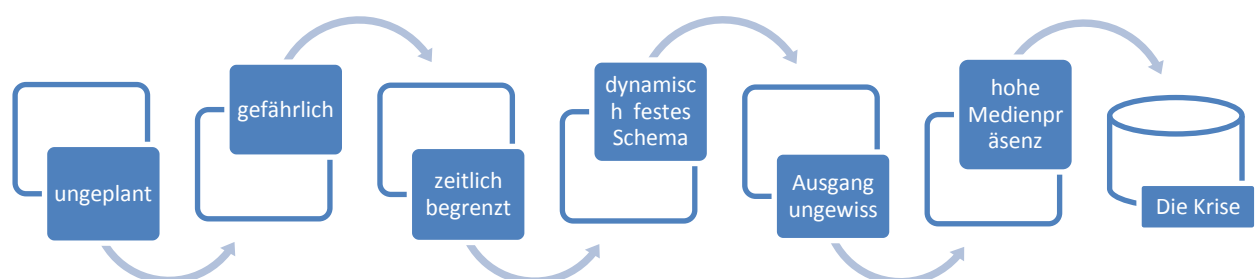


Abbildung 9: Merkmale von Krisen  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Helbig 2005, 13.

- Ungeplante, ungewollte Prozesse, deren Beeinflussung nur im begrenzten Maße möglich ist
- Können das Potential, die Ziele und sogar den Fortbestand einer Institution/eines Unternehmens bedrohen
- Sind zeitlich begrenzt
- Sind dynamisch und verlaufen nach einem festen Schema
- Der Ausgang ist ungewiss/ambivalent
- Werden häufig von einer außergewöhnlich hohen Medienpräsenz begleitet

[vgl. Helbig 2005, 13f]

#### **4.1.2 Die Krise in Phasen**

Meistens haben Krisen nicht nur eine Ursache, sondern aus einer Anhäufung vieler verschiedener Faktoren. Innerhalb des Unternehmens können es Produktfehler, Entlassungen, Veruntreuung etc. sein. Außerhalb des Unternehmens können es Terror, eine schlechte Konjunktur, Erpressungen, feindliche Übernahmen und weitere sein. Hierbei kann man jedoch noch eine Unterscheidung zwischen operativer und kommunikativer Art der Krise treffen. Durch die Medienöffentlichkeit können kritische Situationen zu kommunikativen Krisen werden. Probleme die zu Anfang eine technische Ursache hatten, können sich somit zu kommunikativen Krisen entwickeln. In Zeiten wirtschaftlicher Konjunktur spielen insbesondere Finanzkrisen eine wichtige Rolle (s. Kapitel 3.6) [vgl. Helbig 2005, 18f].

Hierbei wird nochmal die Bedeutung der Investor Relations erkennbar. Eine systematische und geplante Kommunikation kann dann erfolgen, wenn das Unternehmen sich in dem Feld der Krise auskennt, also vertraut ist mit dem Themengebiet. Insbesondere bei Finanzkommunikation ist eine spezifisch ausgerichtete Kommunikation gefragt, um Vertrauen zu schaffen und die Krise zu bewältigen. Dazu ist eine umfassende Beratung eines Investor Relations-Spezialisten nötig. Noch effektiver ist eine eigene Stelle im Unternehmen, die sich mit diesem immer wichtiger werdenden Gebiet auskennt [vgl. Kapitel 3.6].

Krisen können also viele verschiedene Ursachen haben. Diese Ursachen, haben dementsprechend inkongruente Verlaufsmöglichkeiten zur Folge. Ein sehr entscheidendes

Kriterium kann dabei die Entwicklung des öffentlichen Interesses sein, da Krisen fast immer eine hohe Medienwirkung haben [vgl. Helbig 2005, 19]. Die fünf Phasen einer Krise werden nach Ditges/Höbel/Hofmann wie folgt definiert:

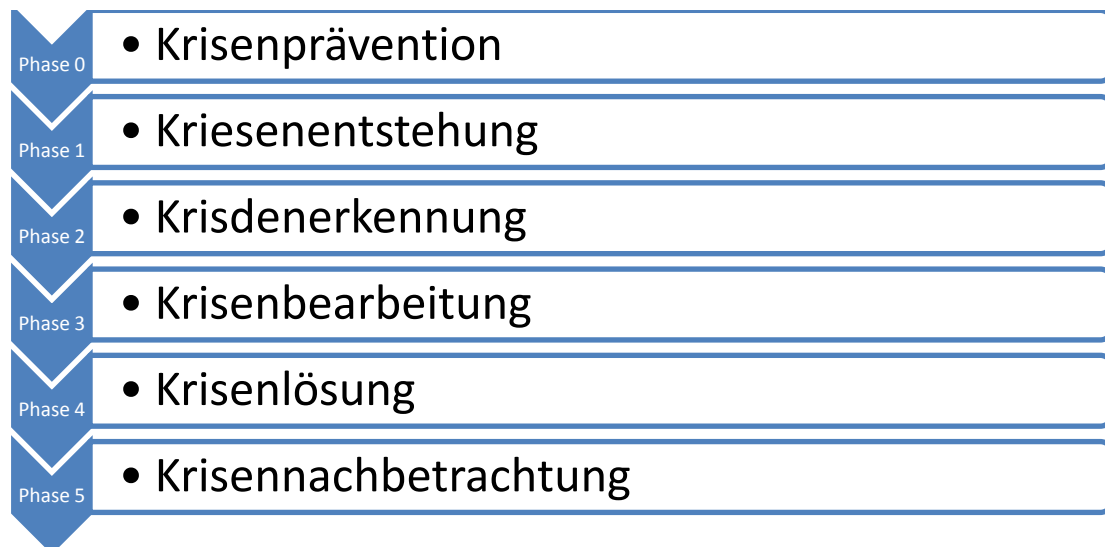


Abbildung 10: Phasen einer Krise  
Quelle: eigene Darstellung vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 17.

**Krisenprävention:** Die Phase der Krisenprävention gehört zwar nicht direkt zu den Bestandteilen einer Krise, jedoch bildet sie einen wichtigen Faktor für den Umgang mit Krisen. Sie kann sich in enormer Weise auf den Verlauf einer Krise auswirken. Präventivmaßnahmen in der Krise werden in Kapitel 4.7 aufgeführt und erläutert.

**Krisenerkennung:** Zu der Krisenerkennung gehören die Früherkennung, -warnung und -aufklärung. Auch für diese Aspekte gibt es verschiedene Instrumente die helfen, eine Krise und ihren Verlauf einzuschätzen.

**Krisenbearbeitung:** Ist eine Krise eingetroffen ist nicht nur ein systematisch geplantes Krisenmanagement wichtig, auch die Schadensbegrenzung spielt eine zentrale Rolle.

**Krisenlösung:** Eine Lösung für die Krise kann in einem Neustart/Recovery münden.

**Krisennachbearbeitung:** Bei der Nachbearbeitung spielt das Chancenmanagement eine zentrale Rolle. Außerdem ist es bei diesem Punkt wichtig, dass aus der durchlebten Krise Lehren gezogen werden um das Krisenmanagement für die Zukunft zu verbessern oder zu optimieren.

[vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 17]

## 4.2 Anforderungen an Krisenkommunikation

Die Kommunikation in einer Krise muss genau abgestimmt, geplant und strukturiert ablaufen. Ein kleiner Fehler kann gravierende Auswirkungen auf das Image haben. Die im Folgenden von Ditges/Höbel/Hofmann festgelegten Anforderungen an Krisenkommunikation sind besonders wichtig, um das Vertrauen in der Öffentlichkeit und Medienöffentlichkeit beizubehalten:

- Informationsbringerschuld: „Wir kümmern uns-Maßnahmen“ [Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 23] zu allen bekannten Ursachen, zu sämtlichen, voraussichtlichen, möglichen und bekannten Auswirkungen
- Aufrichtiges Bekenntnis sowie erkennbarer Wille zur sofortigen und offensiven Aufklärung. Wer schweigt überlässt die Kommunikation anderen, die möglicherweise weniger informiert sind
- Klare Handlungsanweisungen mit denen sich das Individuum in der Krise selbst schützen kann
- Ist der Umstand/ oder sind die Umstände bekannt, ist die Übernahme von Verantwortung zu kommunizieren. Wobei das nicht mit einem Schuleingeständnis einhergeht
- Vermeidungsstrategien kommunizieren damit sich eine solche Krise nicht wiederholt
- Analyse und Dokumentation der öffentlichen Meinung bei allen relevanten Bezugsgruppen
- Ausführliche Krisenverlaufsdokumentation inklusive eigenen Verhaltens

[vgl. Ditges, Höbel, Hofman 2008, 23].

Wenn die Kommunikation in der Krise scheitert kann es aufgrund dessen zu einer kommunikativen Krise kommen. „Wenn Unternehmen im Falle einer Krise nicht proaktiv, schnell genug und erfolgreich ihre Kommunikation aus dem Unternehmen heraus steuern, besteht die Gefahr, dass externe Interessensvertreter, wie z.B. Journalisten oder andere Stakeholder das Ruder übernehmen und Themen und Tempo der Berichterstattung dominieren. In solchen Fällen handelt es sich ganz klar um Kommunikationskrisen“ [Hering/Schuppener/Schuppener 2009, 41].

### 4.3 Zehn wichtige Regeln der Krisenkommunikation

*„Wenn Krise ist, muss man Krise managen.“*

*Gerhard Schröder, Ex-Bundeskanzler*

Die Kommunikation in der Krise ist zu einem sehr wichtigen Feld der Unternehmenskommunikation gewachsen. Durch die hohe Medienpräsenz von Unternehmen, Verbänden, Parteien oder öffentlichen Einrichtungen hängt es oft von der kommunikativen Leistung ab, ob eine Krise gut überstanden wird. Bei falscher Kommunikation in der Krise kann es zum Niedergang dieser Einrichtungen kommen. Besonders in den letzten Jahren hat die Auseinandersetzung mit Krisen enorm an Relevanz zugenommen. Es ist professionelles Krisenmanagement gefragt. Institutionen müssen sich den Herausforderungen der Mediengesellschaft immer wieder aufs Neue stellen und kommunikative Strategien mit dem Krisenmanagement auf diese ausrichten [vgl. Nolting/Thießen 2008, 7]. Im Folgenden werden zehn Regeln von Ditges/Höbel/Hofmann aufgezeigt, die bei der Kommunikation in einer Krise zu beachten sind.

1. Vertuschung ist Selbstbetrug- Mut zur Selbstkritik und Fehlereingeständnisse wirken vertrauensbildend.
2. Aktion schafft Meinungsvorsprung-Reaktion verursacht Rechtfertigungszwang.
3. Kurzfristige Schadensbegrenzung ist nur PR-Kosmetik- erfolgreiche Krisen-PR ist langfristig und vertrauensbildend.
4. Krisenkommunikation ist Chefsache- aber auch in jedem Mitarbeiter steckt ein Öffentlichkeitsarbeiter.
5. Konstruktive Distanz im Umgang mit Journalisten. Offene und glaubwürdige Informationspolitik zahlen sich aus.
6. Kampflust unterdrücken- es geht nicht ums Gewinnen.
7. Eine angemessene Überreaktion riskieren.
8. Konsensmanagement ist nicht gefragt.
9. Freunde und Feinde überprüfen und involvieren.
10. Prävention zur rechten Zeit (Probleme- Issues- Krisen)

Abbildung 11: Zehn Regeln der Krisenkommunikation  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 20.

#### **4.4 Risikokommunikation und Stakeholder Management**

Risiken sind aktuell überall zu finden. Ob es die Packungsbeilagen von Medikamenten sind oder das Risiko von Feinstaub im Büro, oder alle neuerdings eintretenden Gesundheitsrisiken durch Antibiotika in Fleisch. Das Wort „Risiko“ ist ständig in den Nachrichten wiederzufinden. Oft wird mit Risiko etwas Negatives assoziiert, dabei kann ein Risiko auch eine Chance beinhalten [vgl. Baumgärtner 2008, 41].

Wie in Kapitel 4.1.2 bereits erwähnt, beginnt Krisenkommunikation nicht erst mit der Krise an sich. Sie setzt schon vorher bei der Prävention von Krisen ein und geht über die Krise hinaus mit der anschließenden Evaluation. Risikokommunikation kann helfen, bevorstehende Krisen einzuordnen, einzudämmen und sie vor ihrem Eintritt einzuschätzen. Welche Maßnahmen die Risikokommunikation dabei verwendet, wird im folgenden Kapitel erläutert.

##### **4.4.1 Einordnung der Risikokommunikation**

Besonders anspruchsvoll ist die Kommunikation in der Krise, weil es sich meistens um neue Situationen und Geschehnisse handelt, für die ein Lösungsansatz erst entwickelt werden muss. Reagiert ein Unternehmen dann mit Verunsicherung und lässt die Öffentlichkeit im Unklaren über die Geschehnisse, sind es häufig Anspruchsgruppen, die sich mit Sinngebungs- und Erklärungsprozessen profilieren und somit ein Thema für sich besetzen [vgl. Gassert 2002, 29].

Die Risikokommunikation bietet im Gegensatz zur reagierenden Krisenkommunikation einen pro-aktiven Ansatz. Die Entstehung einer Krise soll durch Auseinandersetzung mit wahrgenommenen Risiken verhindert werden. Unternehmen haben eine gesteigerte Risikosensibilität entwickelt, da viele Anspruchsgruppen kritischer reagieren [vgl. Gassert 2002, 29].

Ein Beispiel ist der Verbraucher, der genau darauf achtet, was in seinen Nahrungsmitteln enthalten ist. Durch die Anhäufung von Skandalen in der Vergangenheit (Gammelfleisch-Skandal, Pferdefleisch-Skandal) ist er kritisch und vorsichtig geworden. Deswegen muss die Nahrungsmittelindustrie beispielsweise auf Risiken eingestellt sein und den Dialog mit Anspruchsgruppen wie Verbraucher und auch Verbraucherschutzorganisationen wie Foodwatch führen und damit versuchen, die Entstehung weiterer Krisen und Skandale zu minimieren.

„Insbesondere eine unterschiedliche Vorstellung, Wahrnehmung und Bewertung von Risiken führt zu Unstimmigkeiten über das Ausmaß der zu tolerierenden Risiken. Wachsen die Anzahl der potenziell Betroffenen eines Risikos und die Intensität der

Betroffenheit, kann dieses unter Umständen dazu führen, dass einem Unternehmen die Legitimitätsgrundlage für sein Handeln entzogen wird und es dadurch in seinem Fortbestand gefährdet ist“ [Gassert 2002, 29].

In der Risikokommunikation geht es darum, mit Anspruchsgruppen in den Dialog zu treten und damit Kontroversen aktiv aufzusuchen. Dies kann als Präventivmaßnahme angesehen werden, in der das Unternehmen durch den Dialog mit Anspruchsgruppen verhindern möchte, dass diese Kontroversen zu Krisen werden [vgl. Gassert 2002, 29].

Dementsprechend ist die Risikokommunikation in der Phase der Krisenprävention und Krisenerkennung einzuordnen. Wichtig in dieser Phase ist der Dialog mit Stakeholdern, der auch als Präventivmaßnahme genutzt wird (s. Kapitel 4.7.7).

#### **4.4.2 Das Risiko**

Der Begriff Risiko wurde um 1500 als kaufmännischer Terminus dem italienischen „risico“ bzw. „rischio“ entnommen und bedeutet Gefahr und Wagnis. Seither hat der Begriff „Risiko“ viele verschiedene Bedeutungen. Im heutigen Sprachgebrauch wird „Risiko“ für viele verschiedene Sachverhalte verwendet. Im Sport- und Spielbereich spricht man von einem „Restrisiko“. Von einem Risiko spricht man auch im Zusammenhang mit Verhaltensweisen (z.B. Rauchen), Produkten (z.B. Medikamente) und Produktionsverfahren und Technologien (z.B. Gentechnik). Ein Risiko hat oft einen negativen Gehalt, kann aber auch als Herausforderung verstanden werden, beispielsweise nach dem Motto „no risk, no fun“ [vgl. Gassert 2002, 67f].

#### **4.4.3 Anforderungen an Risikokommunikation**

Risikokommunikation definiert, analysiert und klassifiziert Risiken. Die Krisenkommunikation hingegen enthält praktische kommunikative Gegenmaßnahmen bei bereits existierenden Krisen. Doch trotz umfassenden Risikomanagements, kann es zur Krise kommen. Demnach ist Risikokommunikation kein Harmonieinstrument, sondern kann als strategisches Konfliktmanagement definiert werden. Eine besondere Rolle der Risikokommunikation ist der Dialog mit relevanten Gruppen: den Stakeholdern. Dabei geht es um die Einbindung dieser Gruppen. Anliegen sollen aufgegriffen, Empfehlungen ausgetauscht sowie an Entscheidungsprozessen aktiv mitgewirkt werden. Die Inhalte der Risikokommunikation müssen jedoch auf Bedürfnisse, Fragen und Verständnis der Stakeholder eingehen. Risikokommunikation ist also nicht nur Inhaltsvermittlung, ihr wesentlicher Erfolg liegt in der Beziehung zu allen beteiligten Stakeholdern [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 47].

„Risikokommunikation basiert insoweit auf der positiven Bewertung von Kompetenz, Fairness und sozialer Verantwortung der Kommunikationspartner und mündet in wechselseitigem Vertrauen“ [Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 47].

Effektives Risikomanagement hat Einfluss auf Dauer, Intensität und auch den Verlauf einer Krise, denn bei dieser Maßnahme geht es schließlich um Fragen wie Kosten/Nutzen, Gerechtigkeit, richtigen Umgang mit Risikopotenzial, Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Eine anschließende Evaluation hilft bei der Verbesserung der Risikokommunikation. Das kann zu einer Verbesserung der gesamten Krisen-PR beitragen, und sodass eine präventive Risiko- und eine operative Krisenkommunikation entsteht [vgl. Ditges/Höbel/Hofman 2008, 48f].

Fünf Fragen zu den Aufgaben der Risikokommunikation stellen laut Ditges/Höbel/Hofmann sich hierbei:

- *Welche Anforderungen werden an Risikokommunikation gestellt?*
- *Was muss vermittelt werden?*
- *Auf welche Fragen muss man sich einstellen?*
- *Wie, was und womit kommuniziert man am effektivsten?*
- *Wird man verstanden? Welche Vergleiche, Bilder, Erfahrungen können helfen Risiken zu verdeutlichen?*

[Vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 49]

In der folgenden Graphik werden die Antworten auf diese Fragen verdeutlicht.





Abbildung 12: Aufgaben der Risikokommunikation  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 4.

#### 4.4.4 Ziele der Risikokommunikation

Baumgärtner definiert die Ziele der Risikokommunikation wie folgt:

- Informationspflicht der Öffentlichkeit befriedigen, hinsichtlich gesetzlicher Regeln
- Öffentlichkeit über Risiken aufklären und die Einstellung dieser gegeben falls verändern
- Verhaltensänderung bei Rezipienten und Verursacher hervorrufen und unternehmerische Entscheidungen legitimieren
- Betroffene ins Management einbeziehen und geeignete Maßnahmen zur Risikominimierung erarbeiten
- Vorbereitung auf weitere Notfälle und Verbesserung des Verständnisses von Werten der Öffentlichkeit bei Experten
- Erhöhung von gegenseitigem Vertrauen und Glaubwürdigkeit
- Konfliktlösungen finden und Vermeidung von Konflikteskalation

[vgl. Baumgärtner 2008, 46]

#### 4.5 Stakeholder Management

Als Stakeholder werden Akteure bezeichnet, die während sie ihrerseits beeinflusst werden, einen erhebliche Wirkung auf Tätigkeit und Handlungsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen haben können. Im Deutschen werden sie als „Anspruchsgruppen“ definiert, da sie einen bestimmten Anspruch (materiell oder immateriell) an Unternehmen und Organisationen stellen oder haben können. Im Rahmen des Stakeholder Managements geht man davon aus, das Unternehmen neben Markt- und Ökonomiegeschäften auf vielseitige Art und Weise mit ihrem Umfeld in Kontakt stehen. Unternehmen sind demnach in ein komplexes Beziehungsgeflecht unterschiedlicher Anspruchsgruppen eingebunden [vgl. Rawe 2005, 269].

Die Hauptaufgabe des Stakeholder Managements besteht darin, dieses Beziehungsgeflecht zu systematisieren. Das passiert indem Stakeholder identifiziert, beobachtet und ihre Relevanz sowie ihre Ansprüche analysiert werden. Durch diese Einordnung können Strategien zum Umgang mit Stakeholdern entwickelt werden. Aus der Sicht der Public Affairs ist für die Realisierung von Unternehmens- und Organisationszielen eine genaue Übersicht aller relevanter Anspruchsgruppen und ihrer Merkmale vonnöten. Bei der aufgeführten Analyse spielen neben der objektiven und subjektiven Betroffenheit und den Erwartungen insbesondere ihre Macht-, Legitimitäts-, und Dringlichkeitsfaktoren in Bezug auf jeweilige Anliegen eine besondere Rolle [vgl. Rawe 2005, 269f].

*Macht:* Stakeholder differenzieren sich bezüglich ihrer Macht, über die sie unter bestimmten Umständen verfügen. Diese können sie einsetzen um ihre Ansprüche durchzusetzen. Unter Macht wird die Fähigkeit verstanden, andere Akteure entgegen ihrer ursprünglichen Vorhaben zu einer bestimmten Handlung zu bewegen, oder sich auch umgekehrt dem Einfluss anderer entziehen zu können [vgl. Rawe 2005, 270].

*Legitimität:* Stakeholder differenzieren sich hinsichtlich der Legitimität ihrer Forderungen gegenüber Organisationen, Unternehmen und auch heiklen Themen (Issues). Die Legitimität kann durch verschiedene moralische, juristische und wissenschaftliche Aspekte begründet werden. Entscheidend hierbei ist, wie diese Legitimität von Beanspruchten (Unternehmen), Medien und Öffentlichkeit eingeschätzt und wahrgenommen wird [vgl. Rawe 2005, 270].

*Dringlichkeit:* Stakeholder differenzieren sich letztendlich auch in der Dringlichkeit ihrer Ansprüche gegenüber Unternehmen. Diese kann entweder durch für den Stakeholder nicht akzeptables Aufschieben eines Ereignisses oder durch ein Anliegen, das für den Stakeholder eine hohe Bedeutung hat, entstehen [vgl. Rawe 2005, 270].

Anhand dieser drei sozial konstruierten Faktoren kann jeder Stakeholder beschrieben werden. Instrumente die bei der Analyse eingesetzt werden sind beispielsweise Trend-

analysen, Befragungen, Inhaltsanalysen etc. Mithilfe dieser Analyse lässt sich ein differenziertes Bild der Stakeholder eines Unternehmens erstellen, mit deren Erwartungen und Positionen. Das Stakeholder Management lässt sich auch auf Prozesse wie Gesetzgebungen, Infrastrukturplanungen und beim Issues Management einsetzen. Von besonderer Wichtigkeit ist Stakeholder Management bei der Durchführung von Kampagnen, aber auch wie bereits in den vorherigen Kapiteln erwähnt, bei dem Krisenmanagement [vgl. Rawe 2005, 270f].

Stakeholder lassen sich also mithilfe der drei Faktoren Macht, Legitimität und Dringlichkeit klassifizieren. Rawe definiert und gliedert eine Klassifizierung von Stakeholdern wie folgt:

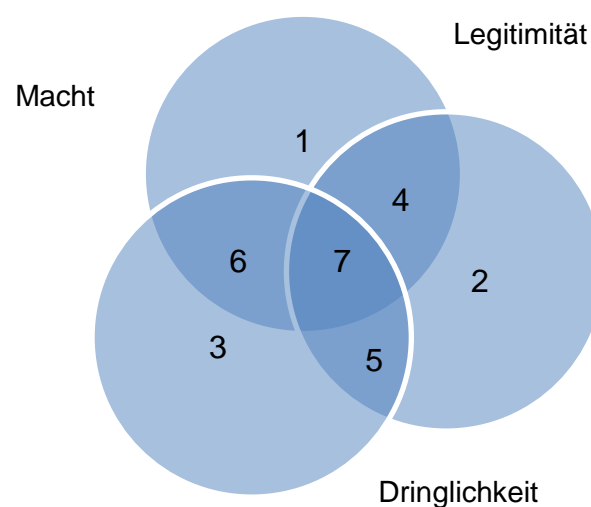


Abbildung 13: Stakeholder Analyse  
Quelle: vgl. Rawe 2005, 272.

1. *Stiller Stakeholder*: Besitzt zwar Macht, kann diese aber wegen mangelnder Legitimität und Dringlichkeit nicht einsetzen. Hat wenig Kontakt zu Unternehmen. Hat aber das Potenzial Mitwirkungsrechte und mediale Aufmerksamkeit zu gewinnen.
2. *Diskreter Stakeholder*: Hat zwar legitime Ansprüche an Unternehmen, aber keine Macht diese einzufordern. Die Dringlichkeit für Unternehmen die Ansprüche dieses Stakeholders zu erfüllen sind gering. Oft sind es Non-Profit-Organisationen, die von Spenden und Sponsoring des Unternehmens abhängig sind.
3. *Fordernder Stakeholder*: Hat keine Macht. Erhebt deutlich Ansprüche an Unternehmen. Unternehmen müssen diesem Stakeholder nicht viel Aufmerksamkeit widmen.

4. *Dominanter Stakeholder*: Besitzt Macht Ansprüche bei dem Unternehmen durchzusetzen, aber eine geringe Dringlichkeit. Ist ein etablierter Akteur, mit dem Unternehmen verbunden sowie in Entscheidungsprozesse eingebunden. Beispiel: Gewerkschaftlich bestimmter Arbeitsdirektor in Montanindustrie.
5. *Abhängiger Stakeholder*: Hat nicht viel Macht und kann seine legitimen und dringlichen Ansprüche nur mit Hilfe anderer Stakeholder einfordern. Beispiel: Akteure des Umweltschutzes.
6. *Gefährlicher Stakeholder*: Hat dringliche Ansprüche und ist mächtig aber besitzt geringe Legitimität. Kann durch Druck, Erpressung und öffentliche Angriffe versuchen seine Ansprüche durchzusetzen.
7. *Bestimmender Stakeholder*: Ist mächtig, hat Legitimität und Dringlichkeit. Ist oft der wichtigste Stakeholder. Die Ansprüche dieses Stakeholders sind eng mit dem Unternehmen verbunden. Beispiel: Aktionär.

[vgl. Rawe 2005, 272]

Von maßgeblicher Bedeutung ist der Stakeholder-Dialog in der Krise. Weiß ein Unternehmen welche Ansprüche ihre Stakeholder haben, kann es auch die eventuell entstehenden Ansprüche des Stakeholders einschätzen. Das Vertrauen der Anspruchsgruppen zum Unternehmen kann einen elementaren Faktor für das Image sowie den Verlauf einer Krise darstellen. Ist das Unternehmen vor der Krise mit seinen Stakeholdern verbunden, wirkt das sich auf das Krisenmanagement des Unternehmens aus [vgl. Kapitel 4.4 f]. Mit der oben aufgeführten Einordnung und Bewertung der Stakeholder kann beantwortet werden, mit welchem Stakeholder sich ein Dialog lohnt, welcher als Verbündeter gewonnen werden kann und welche dieser Stakeholder auch in Zukunft eine wichtige gesellschaftliche Rolle spielen [vgl. Krämer 2008, 153].

#### **4.6 Sustainability und Verantwortungskommunikation**

Wie in Kapitel 3.6.3. beschrieben, spielt das Image eine wichtige Rolle für den Erfolg eines Unternehmens. Um positives gutes Image in der Gesellschaft und Öffentlichkeit zu entwickeln, gibt es einen maßgebenden Faktor, der als Voraussetzung dafür gilt: Vertrauen.

Nach dem Grünbuch der Kommission der Europäischen Union gibt es wesentliche Faktoren, die ausschlaggebend für die Entwicklung einer sozialen Verantwortung von Unternehmen sind:

- Neue Anliegen und Erwartungen der Bürger, der Verbraucher, der Behörden und der Investoren im Kontext der Globalisierung und des industriellen Wandels.
- Soziale Kriterien nehmen zunehmend Einfluss auf die Investitionsentscheidungen von Einzelpersonen und Organisationen in deren Rolle als Verbraucher und Investoren.
- Die durch die Wirtschaftstätigkeit bedingte Umweltschädigung löst immer größere Besorgnis aus.
- Die Medien und die moderne Informations- und Kommunikationstechnik machen die Wirtschaftstätigkeit immer transparenter:

[Grünbuch, 2001, 4]

Steigender Druck, Globalisierung und härtere Wettbewerbsbedingungen führen nicht nur zu Kostenreduzierung und Gewinnmaximierung internationaler Unternehmen, sondern auch zur Verunsicherung von Arbeitnehmern, die um ihre Arbeitsplätze bangen. Sie fühlen sich den Interessen solcher großen Konzerne ausgeliefert. Als Ergebnis dieser Entwicklungen steigen die Sensibilität für Moral und der Wunsch nach stärker ausgeprägten ethischen Standards. Aber auch wenn durch öffentliches Unrechtsbewusstsein ein Angriff auf Moral und Ethik verspürt wird, ist das Verlangen nach sozialer und ökologischer Verantwortung groß [vgl. Herchen 2007, 2].

Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) ist mittlerweile weit verbreitet. Es wird zunehmend von Unternehmen erwartet, dass sie ihrer Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt nachgehen [vgl. Herchen 2007, 2].

Aber auch Begriffe wie Corporate Citizenship und Corporate Sustainability gehören zu den wichtigen Begriffen wenn es um Verantwortung von Unternehmen geht. Diese Begriffe sind wie folgt einzuordnen:

Corporate Social Responsibility und Nachhaltige Entwicklung:

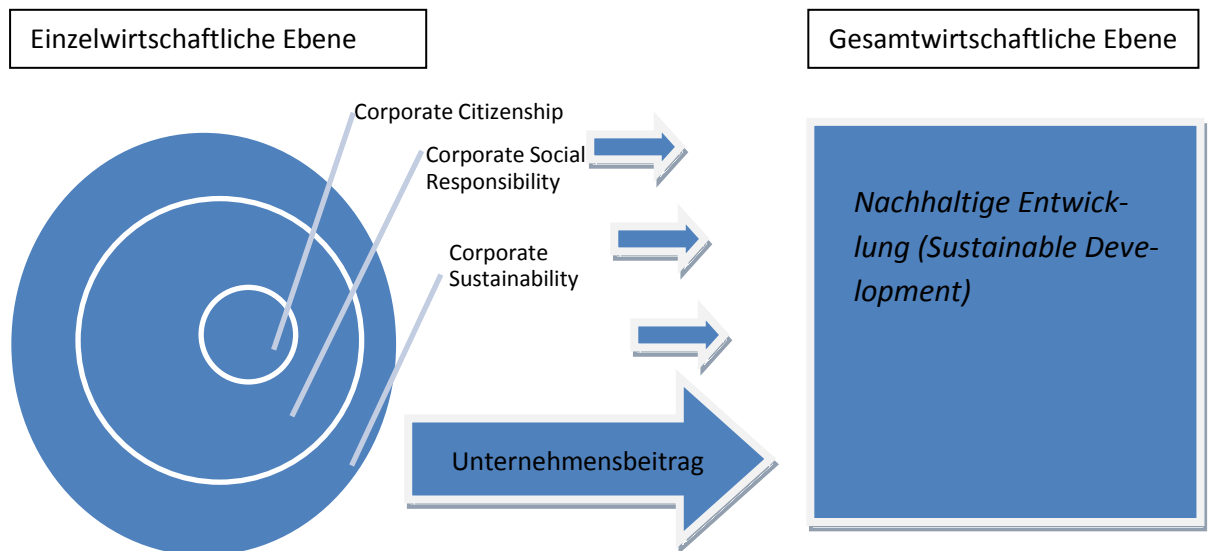


Abbildung 14: Corporate Social Responsibility im Kontext nachhaltiger Entwicklung  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Herchen 2007, 23.

**Corporate Citizenship:** Der Begriff Corporate Citizenship auf Deutsch "Unternehmerisches Bürgerengagement" wird erst seit 1990 verwendet. Bisher gibt es noch keine allgemeingültige Definition. Im westlichen Raum steht er für alle Aktivitäten, bei denen Unternehmen ordnungspolitische Verantwortung übernehmen und in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren. Ziel der Corporate Citizenship ist es, das Unternehmen durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit mit Teilnehmern aus anderen sozialen Bereichen, Probleme des Gemeinwesens zu lösen. Diese Teilnehmer können sein: Vorstände, Sozial- und Kultureinrichtungen, andere Unternehmen, Politik, Non Governmental Organisation (NGO) und weitere [vgl. Herchen 2007, 26].

**Corporate Sustainability:** Im englischen Original als „Sustainable Development“ was auf Deutsch „Dauerhafte Entwicklung“ bedeutet. Mit der Zeit hat sich der Begriff „Corporate Sustainability“ eingebürgert und bezeichnet die nachhaltige Unternehmensführung. Nachhaltigkeit wird definiert als „eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ [Herchen 2007, 26]. Das Hauptanliegen besteht hierbei also aus intergenerativer Gerechtigkeit. Gleichzeitig gilt es aber auch die drei Faktoren Ökonomie, Ökologie und Soziales/Gesellschaft zu berücksichtigen.

Die Kommission der Europäischen Union erklärt in ihrem „Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ den Begriff CSR wie folgt: „Die meisten Definitionen bezeichnen sie als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbe-

lange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ [Grünbuch, 2001, 7].

In folgender Abbildung werden die Aspekte der CSR aufgezeigt.

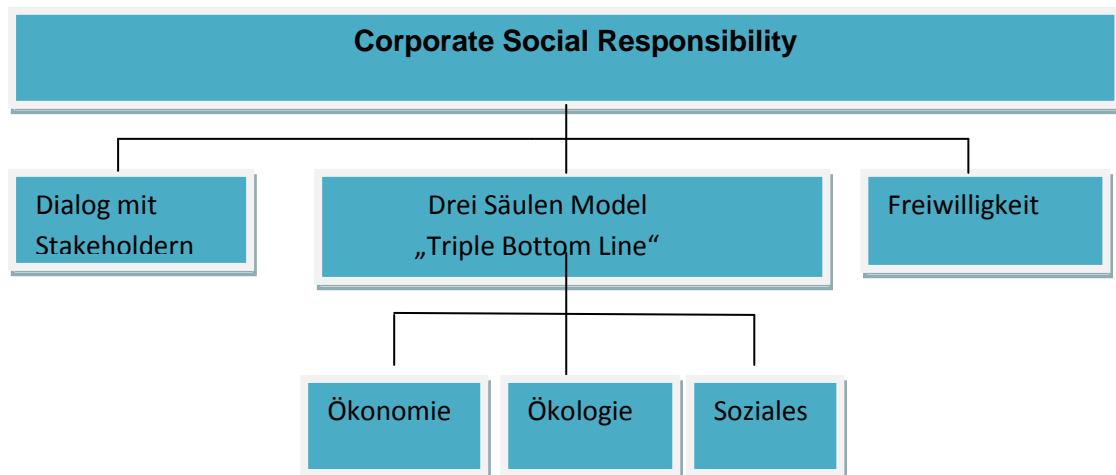


Abbildung 15: Aspekte der Corporate Social Responsibility  
Quelle: vgl. Herchen 2007, 29.

**Der Stakeholder Dialog:** Der Stakeholder Dialog ist ein wichtiger Aspekt der CSR. Stakeholder sind wichtig für jedes Unternehmen, da durch die Zusammenarbeit mit ihnen Vertrauen entsteht und das Unternehmen gestärkt wird. Nähere Informationen zu dem Thema Stakeholder sind im Kapitel 4.5 zu finden und werden deswegen hier nicht näher beleuchtet.

**Triple Bottom Line:** Das Drei-Säulen-Modell wird im Grünbuch der Kommission der Europäischen Union beschrieben als „Konzept, das davon ausgeht, dass die Gesamtpformance eines Unternehmens daran gemessen werden sollte, in welchem Maße sie beiträgt zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital.“ [Grünbuch 2001, 30].

Die ökonomische Dimension bezieht sich auf Nachhaltigkeit und die Konzentration auf bestehende Ressourcen, sowie auf langfristige Erträge im Sinne der Kapitalerhaltung. Im Mittelpunkt steht das quantitative Wachstum um der stetigen Unterversorgung in ärmeren Ländern entgegenzuwirken. Sie grenzt sich ab von der internationalen Handels- und Wirtschaftspolitik, welche gegensätzlich auf kurzfristige Gewinne setzt [vgl. Herchen 2007, 33].

Die ökologische Dimension bezieht sich auf den Wert der Natur und die Endlichkeit der natürlichen Ressourcen. Aus der ökologischen Dimension heraus besteht die Forderung, in den Bilanzen der Weltwirtschaft auch ökologische Kosten von Produktion und Konsum zu beachten und damit auch ökologische Bedingungen zu schaffen um das langfristige Überleben der Menschen zu sichern [vgl. Herchen 2007, 33].

Bei der sozialen Dimension geht es um Verteilungsgerechtigkeit im Sinne des Zugangs zu Chancen und Ressourcen. Dabei soll sich diese Verteilungsgerechtigkeit vor allem auf den globalen Verteilungskonflikt zwischen erster und Dritter Welt Länder richten. Das Ziel besteht darin, die Grundbedürfnisse für heutige und zukünftige Generationen befriedigen zu können [vgl. Herchen 2007, 34].

Freiwilligkeit: Unternehmen können ihr Vertrauen durch CSR Maßnahmen stärken. Wichtig ist das sie dies freiwillig tun. Allerdings passiert dies meistens nur dann, wenn es dafür gesetzliche Vorgaben wie Umweltschutzauflagen, Arbeitsschutzauflagen, Produktionssicherheitsauflagen etc. gibt [Herchen 2007, 34f].

#### **4.7 Krisenprävention, Krisenkommunikationskonzepte und Eskalationspläne**

*"Nächste Woche wird es keine Krise geben. Mein Terminkalender ist bereits voll."*  
(Henry Kissinger)

In diesem Kapitel der Arbeit werden Präventivmaßnahmen, Konzepte und Eskalationspläne der Krisenkommunikation beleuchtet und definiert. Viele der in diesem Kapitel beschriebenen Maßnahmen wirken jedoch meist im Zusammenspiel. Wie bisher schon festgestellt, umfasst effektives Krisenmanagement viele verschiedene Bereiche eines Unternehmens. Einer der wichtigsten Faktoren ist hierbei das Issues Management, welches im folgenden Kapitel erläutert wird.

##### **4.7.1 Issues Management**

Issues Management wird als kommunikative Maßnahme verstanden mit der ein/e Unternehmen/Organisation versucht, politische, gesellschaftliche oder wirtschaftliche Issues sowie die öffentliche Meinung zu diesen, zu identifizieren und den größtmöglichen Nutzen für ein Unternehmen zu sichern und verstärken oder Schaden für dieses zu mindern oder zu verhindern [vgl. Röttger/Preusse 2008, 163].

Das Issues Management zielt darauf ab, Themen bzw. Issues, die Einfluss auf den Handlungsspielraum eines Unternehmens haben könnten, frühzeitig durch stetige Beobachtung zu erkennen und zu bearbeiten. Das Ziel des Issues Managements ist die



Früherkennung von Gefahren und Chancen, sowie die Einflussnahme auf dessen Entwicklung [vgl. Röttger/Preusse 2008, 160].

Durch effektives Issues Management kann festgestellt werden, wo sich Risiken für das Unternehmen verbergen, welche Themen noch in zehn Jahren wichtig sein werden, und was die spezifischen Issues sind, die für das Unternehmen von Interesse sein könnten. Issues lassen sich damit einschätzen, kategorisieren und kommunikativ begleiten. Vertritt ein Unternehmen seinen Standpunkt von Beginn an kontinuierlich, hat es bessere Chancen, den Ausgang einer Diskussion im Sinne von eigenen Interessen zu steuern. Außerdem kann ein Unternehmen mit Hilfe des Issues Managements Chancen erkennen und vorrausschauend, präventiv Änderungen in der Organisationsstruktur, im Sinne des Unternehmens vornehmen [vgl. Krämer 2008, 149].

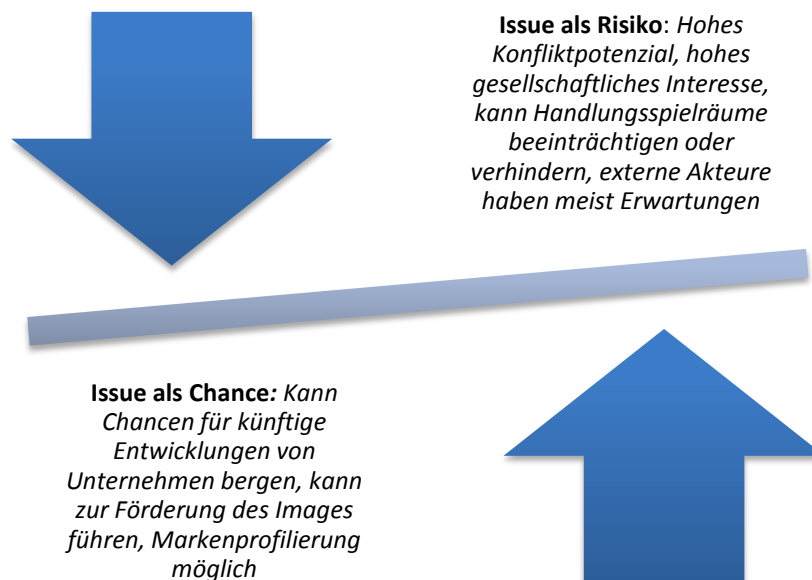


Abbildung 16: Issues-Chancen und Risiken  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krämer 2008, 150.

Abbildung 13 zeigt, das Issues Management nicht nur zur Schadensabwehr und für das Krisenmanagement wichtig ist. Es ist auch gleichermaßen ein Instrument der Erfolgssicherung, mit welchem chancenreiche Issues erkannt und bearbeitet werden können [vgl. Krämer 2008, 150].

Im Rahmen des Issues Management ist es wichtig, dass eine ständige Medienbeobachtung stattfindet. Dabei sollten Unternehmen darauf achten, nicht ausschließlich auf Artikel achten, in denen der Name des Unternehmens vorkommt. Wichtige Schlagwörter, Branchen- und Krisenthemen sollten mit in die Beachtung einbezogen werden. So kann das Unternehmen im Risikofall gezielter Gegenmaßnahmen ergreifen. Themen können aber auch innerhalb eines Unternehmens, bei den Mitarbeitern zu finden sein,

die eventuell Fachwissen haben über gewisse Zukunftsthemen. Auch außenstehende Experten können wichtig sein, da sie Situationen der öffentlichen Wahrnehmung und der medialen Bearbeitung nochmals unterschiedlich bewerten [vgl. Krämer 2008, 151].

Issues Management muss in der Führungsebene verankert sein, damit Ressourcen für alle Bereiche bereitgestellt werden können. Durch offene und transparente Kommunikation fühlen Mitarbeiter sich frei, kritische und sensible Themen anzusprechen und weiterzugeben. Durch Mitarbeitermotivation und der Identifikation dieser mit dem Unternehmen, kann ein Problembewusstsein für kritische Themen bei den Mitarbeitern geschaffen werden, was zusätzlich als Frühwarnsystem wirken kann. Unternehmensinterne Störungen können so schneller erkannt und bearbeitet werden [vgl. Krämer 2008, 152].

#### **4.7.2 Umgang mit Medien**

In heutiger Zeit sollten Unternehmen davon ausgehen, dass sie ständig von den Medien beobachtet werden. Durch Public Relations kann jedoch die Aufmerksamkeit vom Unternehmen selbst hergestellt werden und damit die Öffentlichkeit positiv beeinflusst werden. Durch stetige Pressearbeit kann das Unternehmen sich nicht nur als verlässlicher Ansprechpartner positionieren, sondern wie in Kapitel 3.2.2 bereits beschrieben, dadurch der Kontakt zu Journalisten pflegen und intensivieren. Dafür ist es wichtig, dass die Kommunikation eines Unternehmens glaubwürdig und transparent ist, sowie dass keine Abwehrhaltung eingenommen wird. Unternehmerische Entscheidungen sollten nachvollziehbar und verständlich sein, denn wie in vorigen Kapiteln definiert, ist Vertrauen die Basis für eine gute Zusammenarbeit mit den Medien. Pressesprecher sollten daher die Journalisten kennen und jederzeit für diese verfügbar sein. Eine transparente Kommunikation ist zwar wichtig, doch es sollten stets auch Lehren aus Krisensituationen gezogen werden. Diese sollten gegebenenfalls zu einer Veränderung/Verbesserung von internen Prozessen führen. Sonst besteht die Gefahr des Glaubwürdigkeitsverlustes [vgl. Krämer 2008, 153f].

Öffentlichkeitsarbeit sollte sich nicht nur auf die Vermarktung von Unternehmensentscheidungen beziehen, sondern auch Themen, die von außen an das Unternehmen herangetragen werden in den Workflow mit einbinden. Beispielsweise können aus kritischen Fragen von Journalisten Rückschlüsse auf Themen geschlossen werden, die für Journalisten interessant sein könnten. Steht ein Unternehmen in kontinuierlichem Kontakt mit den Medien, findet es auch im Krisenfall Gehör. Nichts desto trotz ist auch die Teamarbeit mit den Medien immer in Relation zu setzen, denn auch Medienvertreter sind in erster Linie ihren Medien verpflichtet [vgl. Krämer 2008, 153f].

### 4.7.3 Fehler vermeiden

Bei Krisensituationen ist es wichtig, dass nicht zusätzlich Fehler auf kommunikativer Ebene gemacht werden. Oft sind Unternehmen überfordert und reagieren in dem sie die Schuld bei anderen suchen oder versuchen gewisse Sachverhalte zu vertuschen. Das geht jedoch meistens schief und damit haben Journalisten und Kritiker eine leicht gefundene Schlagzeile. So werden seit Jahren bestimmte Fehler immer wieder von Unternehmensseite aus gemacht [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 120].

Die Rede ist von fünf Kernfehlern, die es zu vermeiden gilt. Der erste besteht in der Spekulation über Schuldfragen. In einer Krisensituation sollte das Unternehmen nicht in eine Diskussion über die Schuld verfallen. Auch wenn Medien meist ein sehr dringendes Anliegen haben, Sachverhalte aufzuklären. Sogar wenn die Schuld nicht bei dem Unternehmen selbst liegt, kann es riskant sein, egal wie sachlich und seriös eine Diskussion geführt wird, denn sie bedeckt die positiven Anstrengungen und Botschaften des Unternehmens [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 121].

Fünf wichtige Botschaften die von Unternehmen in der Krisensituation ausgehen sollten sind nach Ditges/Höbel/Hofmann folgende:

- Wir beteiligen uns nicht an Spekulationen.
- Wir unterstützen die Aufklärung.
- Wir sind kompetent.
- Wir kooperieren mit allen Beteiligten, aber jetzt steht die Fürsorge für die betroffenen Menschen im Vordergrund.
- Mehr ist im Augenblick nicht zu sagen.

[Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 121]

Ein zweiter Fehler der einem Unternehmen zusetzen kann ist es, erkennbar keine Verantwortung zu übernehmen. Aus der Sicht eines Betroffenen ist es nicht wichtig wer tatsächlich Schuld ist. Derjenige, der als Verursacher empfunden wird, sollte Verantwortung übernehmen [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 121].

Der dritte Fehler bezieht sich auf mangelnde Fürsorge. Unternimmt ein Unternehmen aus Sicht der Betroffenen oder der Medien zu wenig für die Opfer, kann das ebenso einen Imageschaden hervorrufen. Es ist wichtig eine schnelle und bestmögliche Versorgung der Opfer zu leisten. Psychologisch geschulte Ersthelfer (Care-Teams oder

KIT – Krisen-Intervention-Teams) können eingesetzt werden, um professionell für die Opfer zu sorgen. Auch die Verpflegung der Betroffenen mit Essen, Getränken und Kleidung sowie eine möglichst bequeme Unterkunft und Transport sind zu beachten. Daraufhin kann psychologische Nachhilfe durch individuelle und familiäre Betreuung einsetzen [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 121].

Der vierte Fehler kann durch juristische Auseinandersetzung erfolgen. Einen Rechtsanspruch auf Betreuung haben Betroffene eigentlich nur, wenn ein lückenloser Nachweis von „haftungsbegründeter Kausalität“ besteht. Leistet ein Unternehmen freiwillige Hilfe, kann dies also ein als Rückschluss auf dessen Verschulden verstanden werden. Deswegen raten Juristen meistens von diesen Leistungen ab. Werden solche Leistungen von dem Unternehmen jedoch nicht erbracht, kann das negative Auswirkungen haben. Opferanwälte nehmen dadurch ihre Rolle noch ernster als zuvor und können durch verschiedene mediale Aktionen einen enormen Imageschaden für das Unternehmen hervorrufen, denn Unternehmen haben meist schlechte Chancen bei der öffentlichen Auseinandersetzung mit Opfern. Jedes potenziell öffentliche Anwaltsschreiben sollte von dem Pressechef geprüft werden [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 123].

Der fünfte Fehler kann geschehen durch eine Flucht in Versachlichung. Unternehmen sollten zwar Fakten benennen, doch sollten diese verständlich formuliert sein, Mitgefühl ausdrücken und Vertrauen schaffen. Kalte, emotionslose, fachlich abstrakte Sprache kann das Gegenteil bewirken [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 124].

#### **4.7.4 Zehn Regeln zur effektiven Krisenbewältigung**

Krisenprävention ist eine gute Hilfe sich auf Krisen vorzubereiten. Unternehmen sollten stets mit Krisen rechnen und eine grundlegende Umgangsform für Krisensituationen entwickeln. Externe Spezialisten können hierbei auch eine Hilfe darstellen. Eine Krisensituation kann auch als Chance der Außendarstellung betrachtet werden [vgl. Hering/Schuppener/Schuppener 2009, 164].

Jedoch ist es wichtig, Regeln einzuhalten die von Hering/Schuppener/Schuppener festgelegt wurden und im Folgenden benannt werden:

- Grundfrage die sich Unternehmen stellen sollten: *Werde ich in einer Krisensituation sofort, offen, umfassend und nach besten Wissen informieren?*
- Kontinuierliches Monitoring aller wichtigen Medien: Alle Online- und Offlinemedien stetig beobachten und analysieren.

- Aufbau von Vertrauen: Beziehungsaufbau mit allen relevanten Stakeholdern. Dialog fortlaufend pflegen.
- Gute Vorbereitung: Rechtzeitig Onlinetools wie Dark Sites und Intranet entwickeln.
- Sprecher des Unternehmens in Krisensituation festlegen: One Voice Management beachten und einhalten [vgl. Kapitel 4.8].
- Jederzeit ad-hoc-handlungsfähige Krisenstäbe definieren können. Krisen sind dynamisch [vgl. Kapitel 4.1.1].
- Neutrale Experten einbeziehen, um Bunkermentalität und subjektive Sichtweisen zu vermeiden.
- Gerüchten und Falschmeldungen direkt Fakten entgegensetzen: Fakten töten Mythen.
- Kontinuierlich zu beachten: Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind die wichtigsten Faktoren einer Marke. Sie müssen geschützt werden. Kommunikation ist der Schlüssel.

[vgl. Hering/Schuppener/Schuppener 2009, 165]

#### 4.7.5 Sechs Kriterien für erfolgreiche Krisenkommunikation

Es gibt sechs Faktoren, die wichtig sind für den Erfolg oder Misserfolg der Krisenkommunikation. Ditzes/Höbel/Hofmann haben diese sechs Kriterien beschrieben: Zeitfaktor, Personalfaktor, Vertrauensfaktor, Komplexitätsfaktor, Kostenfaktor und Know-how-Faktor. Jeder dieser Faktoren hat zwar eine eigene Bedeutung, doch trotzdem hängen sie alle zusammen und müssen somit alle gleichermaßen für die Prävention sowie für die Intervention als Summe betrachtet werden [vgl. Ditzes/Höbel/Hofmann 2008, 58].

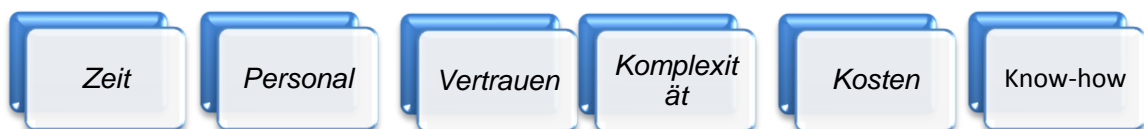


Abbildung 17: Sechs Faktoren der Krise  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ditzes/Höbel/Hofmann 2008, 58.

*Der Zeitfaktor:* Wie bereits in Kapitel 4.1.1. beschrieben, sind Krisen dynamisch, gefährlich und ungeplant. Der Verlauf ist ungewiss und erfordert immer sofortiges Handeln. Klassische Medien sind schon schneller und als zuvor, aber die neuen technischen Medien wie Internet, Social Media, Foren und weitere, sorgen für eine Verbreitung von Nachrichten in Sekundenschnelle- ohne Rücksicht auf deren Wahrheitsgehalt. Zwei Phänomene sind selbst für Kommunikationsprofis eine schmerzvolle Erfahrung:

Ganz zu Beginn einer Krise, wird der spätere Krisenverlauf bestimmt. Schon in den ersten Stunden einer Krisenreaktion werden alle Weichen gestellt, auch öffentlich wahrgenommene Handlungsweisen. Fehler lassen sich nur sehr schwer und mit großem Aufwand korrigieren [Ditges Höbel/Hofmann 2008, 58f].

Im Fall einer Krise muss also schnell und professionell reagiert werden, sonst bleiben für ein Unternehmen nur noch das Dementieren und die Richtigstellung, was einer Verteidigungsrolle gleicht. In der Praxis heißt es also: Schnelligkeit vor Vollständigkeit! Zwischen einem Ereignis (Krise) und der Ausgabe der ersten Eigenmeldung sollten nur maximal 30 Minuten vergehen. Zu Anfang kommt es noch ohnehin nicht auf Details an, es genügt also zu sagen: „Es ist etwas geschehen, wir wissen das“, „Wir haben die nötigen Schritte eingeleitet“, „Wir wissen genau, was zu tun ist“, „Mehr können wir derzeit nicht sagen“, „Sobald wir Neuigkeiten haben, werden wir aktiv informieren“ [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 58].

*Der Personalfaktor:* Wenn es um Personal geht, weiß der Vorgesetzte dass seine Mitarbeiter in Alltagssituationen ihr Gebiet meistern. Doch was passiert in Krisenfällen? In Krisenfällen unterscheidet sich der Einsatz grundsätzlich von dem normalen Geschäftsbetrieb. Wichtig ist es, Rollen vorab (vor Eintritt der Krise) zu verteilen. Denn die Krisensituation erfordert Auswahl, Anleitung, praktisches Training, Entscheidungshilfen und eine kritische Prüfung. Neben den geeigneten Führungskräften, steht in der Regel der *Kommunikator*, welcher als strategischer Berater fungiert und permanent bei der Geschäftsleitung oder soweit vorhanden, bei einem Krisenstab angesiedelt ist. Er hat die Funktion, kommunikative Aufgaben vorzutragen und sie durchzuführen. Als zweite führende Person fungiert der *Anchorman*. Er koordiniert und steuert alle Medienaktivitäten. Er beobachtet die Medien, führt Recherchen durch, sammelt Fragen, produziert Texte und bedient die Kommunikationskanäle. Die dritte führende und nach außen wichtigste Person ist der *Sprecher*. Er sorgt für die Außenwahrnehmung und sollte ein Sympathie und Kompetenzträger sein. Besondere Beachtung in gilt hierbei auch das speziell konzipierte „Wording“, welches eingehalten werden sollte und auch der Aspekt des One-Voice-Managements. Diese zwei Aspekte werden in Kapitel 4.7 näher erläutert. Bei besonders bedenklichen Themen, sollte die Rolle des Sprechers von einem von einem hochrangigen Unternehmensvertreter übernommen werden. Wichtig ist es,

das Personal auf diese Situationen einzulernen. Durch Workshops, Trainings und Übungen kann der Umgang mit solchen Ausnahmefällen einstudiert werden. Durch die praktische Erfahrung mit solchen Krisensituationen, können Mitarbeiter geschulter und qualifizierter agieren [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 59f].

*Der Vertrauensfaktor:* Wie in Kapitel 3.6.3. bereits erwähnt ist das Vertrauen der Bezugsgruppen einer der wichtigsten Faktoren für das Image eines Unternehmens. In einer Krise kann es jedoch zu einem enormen Vertrauensverlust kommen. Kunden und Markt reagieren oft hochemotional, überkritisch und aggressiv, oft spielt Angst dabei eine entscheidende Rolle. Medien verstärken durch ihre skandalisierende Berichterstattung die Angst der Rezipienten. Peter Höbel entwickelte zu diesem Thema den Grundsatz: *Angst + Medien = Krise*. Deswegen besteht die wichtigste Aufgabe der Krisenkommunikation darin, Vertrauen zu bewahren, zu stärken oder wieder aufzubauen. Dazu muss ein Dialog mit allen Stakeholdern hergestellt werden. Die Kommunikation muss schnell, glaubwürdig und zuverlässig sein, denn Fürsorge stärkt das Image [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 61].

*Der Komplexitätsfaktor:* In einer Krisensituation gibt es viele Anspruchsgruppen, die direkt oder auch indirekt betroffen sind. Das macht die Krise ohnehin zu einem sehr komplexen Gebilde. Doch diese Anspruchsgruppen wie: Kunden, Lieferanten, Behörden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Medien, Verbände, Organisationen und viele weitere, werden im Krisenfall alle zu Kommunikatoren. Krisen können sehr unterschiedliche Abläufe haben, dennoch ist es wichtig im Vorfeld Schritte einzuleiten. Mit regelmäßigen Partnern sollten Verfahrensabsprachen getroffen werden. Bei möglichen Konfliktparteien ist das Gespräch in Friedenszeiten sehr wichtig, um Spielregeln und Fairness-Abkommen zu treffen. Wichtig ist es aber auch interne Konflikte zu vermeiden. Ein gutes Krisenmanagement setzt nicht nur Erfahrung voraus, sondern es setzt sich zusammen aus der Zusammenarbeit aller Teilbereiche eines Unternehmens [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 62f].

*Der Kostenfaktor:* Betrachtet man alltägliche Maßnahmen in einem Unternehmen (Marketing, Werbung, PR) mit Krisenmaßnahmen, fällt auf, dass in diese Maßnahmen täglich mit Kosten verbunden sind. Hingegen wird in Krisenmaßnahmen erst dann investiert, wenn der Ernstfall eintritt. Doch Evaluation und Wertschöpfung in der Kommunikation werden immer wichtiger. Unternehmen sollten nicht nur in den Markenaufbau, sondern auch in den Markenschutz investieren. Denn im Krisenfall dient die Krisenprävention- und Kommunikation als Versicherung für Marke und Image des Unternehmens. Aber auch die solide Alltagskommunikation mit Journalisten und vorausschauende PR dient in Krisenzeiten als Stütze [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 64].

*Der Know-how-Faktor:* Wie in bisher aufgeführten Faktoren definiert, ist es für eine effektive und erfolgreiche Krisenkommunikation wichtig, schnelle Entscheidungen zu treffen mit den richtigen Leuten in einem schwierigen Umfeld. Das kann auch für Profis eine schwere Herausforderung darstellen. Deswegen ist es wichtig Risiken zu analysieren [vgl. Kapitel 4.4f], Krisenprozesse zu definieren, festzuschreiben und Krisentools intern als auch extern zu etablieren. In einem Krisenmanual lässt sich das Know-how dann zusammenfassen. Die Vorbereitung auf eine Krise erfolgt „top-down“: mental, organisatorisch, personell, technisch, strategisch und inhaltlich-taktisch [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 64].

#### 4.7.6 Zusammenspiel drei wichtiger Disziplinen

Es gibt verschiedene Arten von Risiken. Einige davon lassen sich beeinflussen. Andere wie Naturkatastrophen und Unfälle lassen sich nur in geringen Maßen, meistens jedoch nicht beeinflussen. Es ist besonders wichtig, Issues frühzeitig zu identifizieren und analysieren, um daraus Handlungsmaßnahmen abzuleiten. So können Krisen nicht nur beeinflusst oder gar abgewendet werden, sondern auch Chancen können dadurch von dem Unternehmen erkannt und genutzt werden. Um solche komplexen Zusammenhänge zu interpretieren ist es wichtig, dass Kommunikationsdisziplinen wie Public Relations, Public Affairs, Issues Management gleichzeitig und gemeinsam eingesetzt werden [vgl. Krämer 2008, 147f].

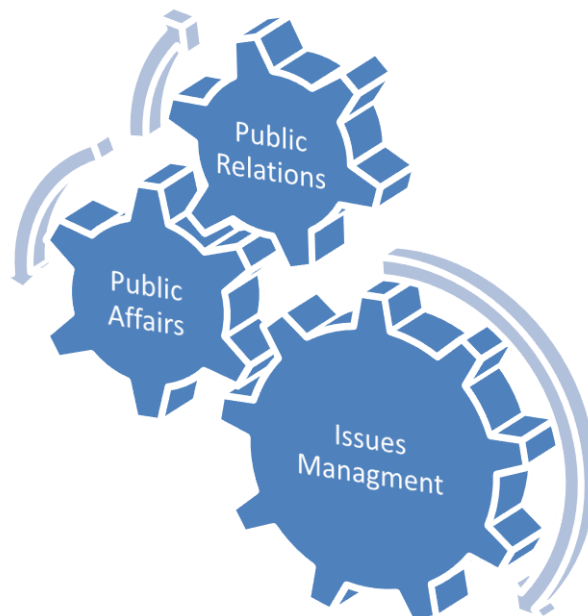


Abbildung 18: Zusammenspiel wichtiger Disziplinen für ein effektives Crisis Management  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krämer 2008, 147f.



In diesen drei Disziplinen liegen Verantwortungsbereiche, die bereits in der Arbeit aufgeführt wurden. Das Schaffen von Vertrauen durch Public Relations, der Dialog mit den Stakeholdern im Rahmen von Public Affairs sowie die Früherkennung von Chancen und Risiken mit Hilfe des Issues Management und natürlich viele weitere Aufgabengebiete lassen sich an diesen Maßnahmen festmachen. Bilden sich auf diesen drei Ebenen im Unternehmen gemeinsame Reaktionswege- und Strukturen, können damit Krisen effektiver und erfolgreicher überstanden werden [vgl. Krämer 2008, 149]. Diese drei Disziplinen hängen im Wesentlichen zusammen und können in als ein ganzheitliches Frühwarnsystem gesehen werden, denn sie greifen in ihrer Arbeit ineinander ein. „Im Rahmen von Public-Affairs-Aktivitäten gilt es zu beurteilen, inwieweit das Unternehmen von einem aufkommenden Thema betroffen ist, welche Risiken es in sich birgt und welche Partner für Allianzen oder welche Gegner sich identifizieren lassen. Public Affairs bedient sich dabei sowohl spezifischer Instrumente wie dem politischen Monitoring, dem Issue Management, der Risikoanalyse und dem Lobbying und auch der Methoden klassischer Public Relations“ [Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 205].

Wie in Kapitel 4.1.2 erläutert, gibt es drei Phasen einer Krise. Doch schon die erste Phase, die latente Krisenphase ist maßgeblich für den weiteren Verlauf und Umgang einer Krise. Mit diesen drei Disziplinen im Zusammenspiel, lassen sich Krisenprävention, Krisenreaktion und Evaluation effektiver und strukturierter umsetzen [vgl. Krämer 2008, 149].

#### **4.8 One Voice Management**

Kommunikation in der Krise muss geplant und strukturiert verlaufen, denn durch falsche Kommunikation in der Krise kann eine kommunikative Krise entstehen [vgl. Kapitel 4]. Es sollte einen Sprecher geben, der nach außen kommuniziert. Wie in Kapitel 4.7.1 bereits definiert stellt dieser Sprecher das Gesicht des Unternehmens nach außen dar und sollte sympathisch und kompetent sein. Er ist dafür verantwortlich die Medien und die Öffentlichkeit über aktuelle Sachverhalte zu informieren. Wie schon in vorigen Kapiteln festgestellt wurde, ist die Öffentlichkeit in Krisensituationen sensibler und reagiert hochemotional auf weitere Fehler des Unternehmens. Deswegen ist es maßgeblich, dass das Unternehmen, mit nur einer „Stimme“ spricht. Besonders zu beachten ist es, in der Krise die Glaubwürdigkeit beizubehalten und diese durch Vertrauen zu stärken. Sind die Informationen, die vom Unternehmen ausgehen widersprüchlich oder werden nicht ausgesprochen, kann das zu einem Glaubwürdigkeitsverlust führen. Unternehmen können mithilfe ihrer hierarchischen Organisationsstruktur das One Voice Management ohne Probleme veranlassen und durchführen. Einheitliche Informationen und das „Wording“ können von der Unternehmensspitze zum Krisenstab und weiter an den Sprecher geleitet werden. Verbindlichen Regeln zum One Voice Management können festgelegt werden, die bei Nichtbeachtung zu

Sanktionsmaßnahmen, Abmahnungen oder gar Kündigungen führen können. Dementsprechend basiert die Einhaltung des One Voice Managements in erster Linie auf den hierarchischen Strukturen eines Unternehmens [vgl. Helbig 2005, 44f].

Das One Voice Management gilt als eine der goldenen Regeln der Krisenkommunikation. Bei internationalen Unternehmen ist ein hohes Maß an Organisation gefragt. Internationale Unternehmen haben viele verschiedene Standorte und demnach auch verschiedene Unternehmenssprecher, die mit Stakeholdern in Kontakt stehen [vgl. Hering/Schuppener/Schuppener 2009, 105]. Dazu sollten drei von Hering/Schuppener/Schuppener festgelegte Faktoren fest eingehalten werden:

- *Klare Absprachen*
- *Einheitliche Sprachregelungen*
- *Abgestimmte Vorgehensweisen*

[vgl. Hering/ Schuppener/ Schuppener 2009, 105]

Diese drei Faktoren müssen genau zeitlich festgelegt sein und funktionieren, denn sie können den Verlauf und auch den Ausgang einer Krise in erheblichem Maße beeinflussen. Kommunikation in während der Krise, zeitliche Beobachtung und Analyse der aktuellen Situation müssen an allen Standorten umfassend funktionieren. Auch die Veröffentlichung von Presseinformationen, Statements, Darksites etc. müssen gleichzeitig stattfinden, im Zweifelsfall können nicht abgestimmte Verläufe in solchen Fällen sogar juristische Folgen haben [vgl. Hering/Schuppener/Schuppener 2009, 105].

Ein effektiver Dialog mit Stakeholdern bildet auch eine wichtige Präventivmaßnahme. Diese Thematik wird in Kapitel 5.3 ausführlich beschrieben und deswegen in diesem Kapitel nicht weiter thematisiert.

#### **4.9 Kommunikationsmanagement bei Protestkommunikation im Internet**

„Eine zunehmend sensibilisierte und kritischer werdende Gesellschaft hat die Krisenanfälligkeit von Unternehmen in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesteigert.“ [Köhler 2008, 233]. Skandale, Proteste und Krisen von großen Unternehmen und Organisationen sind, wie es scheint, ein Trend. Wenn über Facebook eine Meldung verbreitet wird, das Nestle „krumme Geschäfte“ mit neuen „High Quality“ Wassermarken in den USA betreibt, rufen viele Gegner/Kunden auf, Nestle zu boykottieren und diese Meldung wird innerhalb weniger Stunden auf globaler Ebene verbreitet. Werden diese Themen dann auch noch von Massenmedien vertreten, ist die Aufmerksamkeit auf den Skandal groß. „Wenn Medien von Missständen, Skandalen oder Krisen spre-

chen, dann wird dieses Framing von der großen Öffentlichkeit meist akzeptiert“ [Bentele/Janke 2008, 113].

Das Kieler Institut für Krisenforschung „Krisennavigator“ stellte fest, dass die seit Mitte der 1990er Jahre dokumentierten Krisenfälle, jeder vierte Fall direkt oder indirekt mit dem Internet verbunden war [vgl. Wirtschaftskommunikation]. Deswegen ist es nicht nur von großer Wichtigkeit, dass Unternehmen sich im Vorhinein mit Handlungsstrategien für den Ernstfall beschäftigen, sondern moderne Kommunikationskanäle nutzen und in um Krisenfällen Gehör und Aufmerksamkeit zu finden. Das oben erläuterte Beispiel ist eines von vielen, denn das Internet entwickelt sich immer mehr zum Ausgangspunkt von Krisen und Skandalen. Das WWW bietet für unterschiedliche Akteure eine sehr einfache Möglichkeit der Kritik und des Protestes [vgl. Köhler 2008, 233ff].

Diese modernen Kommunikationskanäle sollten nicht nur beobachtet und genutzt werden, auch der Umgang mit ihnen sollte schnell und geübt verlaufen. In Krisensituationen haben Unternehmen nicht viel Zeit um zu Handeln (vgl. Kapitel 4.7.5 Zeitfaktor). „Die Länge des Handlungsspielraumes hängt von der Zeitspanne ab, die zwischen Krisenwahrnehmung und Krisenausbruch liegt und wird verkürzt, je näher die beiden Zeitpunkte beieinander liegen“ [Köhler 2008, 233]. Für Unternehmen ist es nötig, Krisen so früh wie möglich wahrzunehmen und damit eigene Handlungsspielräume zu vergrößern [vgl. Köhler 2008, 233].

## 5 Krisenkommunikationsinstrumente

In diesem Kapitel werden verschiedenen Instrumente der Krisenkommunikation aufgezeigt. Eine deutliche Unterscheidung wird hierbei bei traditionellen und innovativen Krisenkommunikationsinstrumenten vorgenommen. Durch die Veränderung der Medienlandschaft gibt es im Informations- und Kommunikationsbereich viele technische Entwicklungen. Diese neuen technischen Möglichkeiten (insbesondere durch das Internet) haben neue Kommunikationswege eröffnet, die in der Kommunikationsstrategie von Unternehmen einbezogen werden sollten [vgl. Bentele/Janke 2008, 119]. Es bilden sich verschiedene Teilöffentlichkeiten mit verschiedenen Ansprüchen. Die Anforderungen an Krisenkommunikation steigen, denn sie muss umso schneller, professioneller und pro-aktiver werden [vgl. Köhler 2008, 233f].

### 5.1 Traditionelle Krisenkommunikation

In der Krisenkommunikation werden alle Kommunikationsinstrumente verwendet, die im Bereich Unternehmenskommunikation gegeben sind. Instrumente der internen und externen Kommunikation sind identisch mit denen der Krisenkommunikation [vgl. Hillmann 2011, 91]. Demnach können sehr viele verschiedene Maßnahmen als Instrumente der Krisenkommunikation beschrieben werden wie beispielsweise PR, Issues Management/Issues Monitoring, Medientraining etc. In diesem Kapitel sind jedoch nur ein paar praktische Instrumente ausgewählt, die kurz definiert werden:

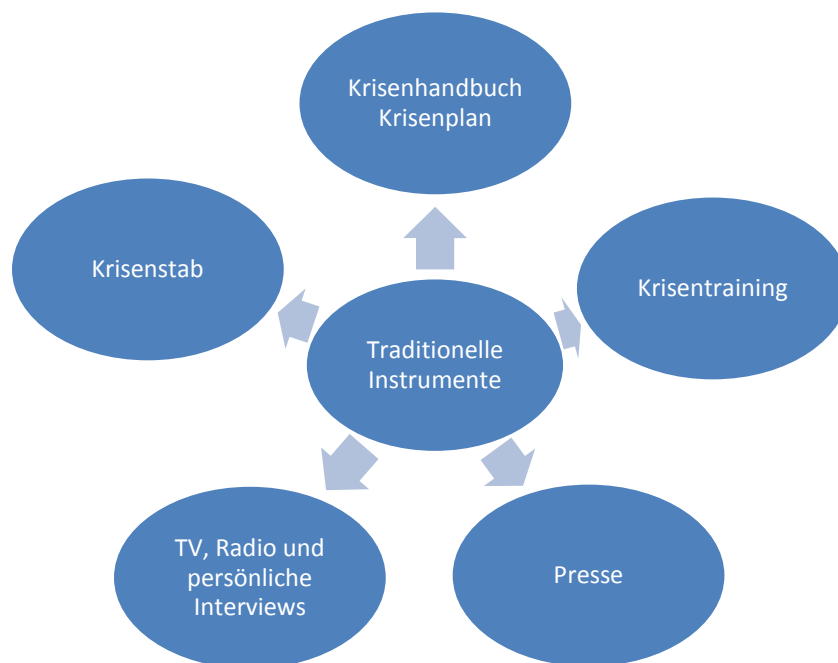


Abbildung 19: Traditionelle Krisenkommunikationsinstrumente  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Helbig 2005, 28ff, Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 74ff.

Der Krisenstab ist ein elementares Organ, dass für das Handeln des Unternehmens im Krisenfall verantwortlich ist. Er muss im Vorfeld bestimmt werden. Die Aufgaben des Krisenstabes sind die Entscheidung und Koordination sämtlicher Maßnahmen, die Festlegung einer Strategie sowie die Entscheidung über Informationsflüsse, die Kommunikation mit Stakeholdern, die Entwicklung von Worst-Case-Szenarien sowie die Dokumentation von Ereignissen, Maßnahmen und der Medienresonanz [vgl. Helbig 2005, 28f].

Das Krisenhandbuch enthält verbindliche Richtlinien für den Krisenfall. Es sollte Zuständigkeiten, Adressen und Pläne für die Krise enthalten. In Krisensituationen ist oft ein hoher Zeitdruck gegeben, deswegen sollte das Krisenhandbuch alle erforderlichen Informationen enthalten, die gebraucht werden, wie beispielsweise Kontaktadressen, Zuständigkeiten, Bestimmung des Sprechers, Bestimmung von Vertretern etc [vgl. Helbig 2005, 32f].

Die Krisenübung ist eine Vorbereitung auf den Notfall. Sie dient dazu, Schwächen aufzudecken, Schock-Reaktionen zu vermeiden und den Umgang mit der Krise zu optimieren. Außerdem kann damit herausgefunden werden, ob der Krisenstab praxistauglich ist und seine Aufgaben erfüllen kann [vgl. Helbig 2005, 33f].

In Krisensituationen herrscht Zeitdruck. Deswegen ist es wichtig schon im Vorhinein Textbausteine zu formulieren, die im Falle einer Krise nur noch vervollständigt werden müssen. Beispiele für solche Textbausteine sind vorgefertigte Pressemitteilungen, da diese im Krisenfall [vgl. Kapitel relativ schnell veröffentlicht werden sollten [vgl. Helbig 2005, 36]. Schnelligkeit vor Vollständigkeit! Zwischen einem Ereignis (Krise) und der Ausgabe der ersten Eigenmeldung sollten nur maximal 30 Minuten vergehen [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 58]. Außerdem helfen hierbei auch vorgefertigte Q&A's (Questions and Answers), die in einem Nachschlagewerk für verschiedene Szenarien helfen, das richtige zusagen mit den richtigen Worten (Wording) [vgl. Bundesministerium des Innern 2008, 22].

Der Auftritt in den Medien ist sollte geübt und weitestgehend professionalisiert werden. Bei einem fehlerhaften Verhalten kann es zur Krisenschärfung kommen. Hierbei ist insbesondere das One Voice Management zu beachten [Kapitel 4.8]. Mit Verhaltenstrainings können wichtige Verhaltensregeln einstudiert werden. Das gilt auch im Rahmen von Interviews, Radiobeiträgen und Telefongesprächen [vgl. Dtges/Höbel/Hofmann 2008, 86f].

## 5.2 Innovative Kommunikationsinstrumente

Wie in Kapitel 4.9 bereits beschrieben dient das Internet unterschiedlichsten Akteuren als „Krisenherd“ und ermöglicht eine Form des digitalen Protests. Unternehmen sollten sich dem Internet und seinen Herausforderungen stellen und durch effektiven Umgang mit dem World Wide Web (WWW) nicht nur Krisen früher wahrnehmen, sondern auch effektive Handlungsstrategien für unternehmerische Prozesse daraus entwickeln [Köhler 2008, 235].

Die Online-Kommunikation (OK) ist zu einem integralen Bestandteil der Krisenkommunikation geworden. Sie ist multimedial, hypertextuell, interaktiv und stellt die Dimensionen von Raum und Zeit ab. OK kann direkt und interaktiv stattfinden und individuelle Personenkreise ziehen von one-to-one, one-to-many sowie many-to-many. Durch die Möglichkeit von symmetrischen und asymmetrischen Kommunikationsbeziehungen ergeben sich vielfältige Möglichkeiten der Krisenkommunikation für Unternehmen. Durch asymmetrische Kommunikationsprozesse kann ein Unternehmen nicht nur die eigene Position (im Internet) optimieren, sie kann auch eine verbesserte Verständigung mit Stakeholdern erreichen. OK dient als Unterstützung für traditionelle Krisenkommunikation, kann sie jedoch nicht vollständig ersetzen [vgl. Köhler 2008, 241].

Im Folgenden werden einige innovative Kommunikationsinstrumente erläutert und ihre Vor- und Nachteile für Unternehmen im Bezug auf Krisenkommunikation definiert. Die in diesem Kapitel beschriebenen Instrumente beinhalten jedoch nicht das ganze Repertoire. Das WWW bietet noch weitere kommunikative Instrumente und durch die rasche digitale Entwicklung heutiger Technik, gibt es auch oft immer neue und interaktivere Instrumente.

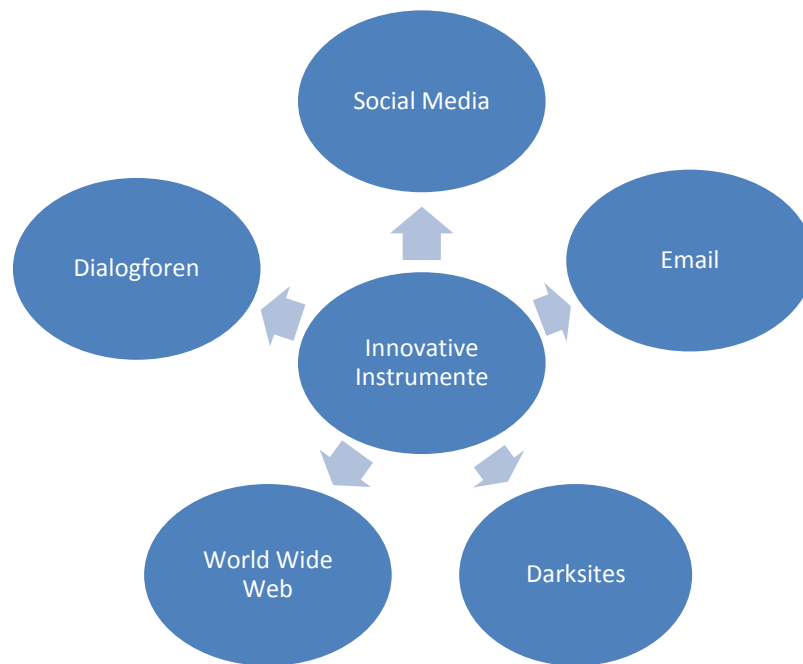


Abbildung 20: Innovative Krisenkommunikationsinstrumente  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Köhler 2008, 233ff.

Darksites sind Websites, die vor einem potenziellen Problemfall (Krise) erstellt werden, aber noch nicht freigeschaltet wurden. Sie enthalten Informationen, die für relevante Stakeholder in einer Krise und einem potenziellen Krisenverlauf wichtig sind (vgl. Textbausteine und vorgefertigte Presseinformationen, Kapitel 5.1). Im Krisenfall können Darksites nach Vervollständigung und Abgleich, unverzüglich online gestellt werden. Unternehmen können damit den Verdacht umgehen, Informationen zu vertuschen oder geheim halten zu wollen. Der Kommunikationsprozess in einer Krise wird dadurch beschleunigt und im Vergleich zu anderen Instrumenten werden relevante Fakten schneller und direkter zugänglich gemacht [vgl. Köhler 2008, 241f]. Darksites sollten einfach aufgebaut sein und haben den Vorteil, dass Journalisten im Krisenfall, schnell und aktuelle Informationen finden [vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 80].

Die Email bietet in Krisensituationen eine wichtige Alternative. Sie erzielt eine höhere Reichweite und kann weitaus mehr Betroffene erreichen, als die Face-to-Face-Kommunikation. Die Kommunikation über Emails ist sachlich und neutral, problemorientierte Sachverhalte können dadurch unbefangener, ehrlicher und kritischer geäußert werden. Doch die schriftliche und technisch-vermittelte Kommunikation kann einen flüchtigen, unverbindlichen Eindruck vermitteln und es besteht zudem die Gefahr, dass Aussagen falsch oder fehlerhaft interpretiert werden. Unternehmen sollten sich deswegen mit spezifischen Anforderungen elektronischer Mails beschäftigen und darauf Acht

geben, dass OK durch fehlerhafte Anwendung nicht zur Krisenintensivierung führt [Köhler 2008, 246f].

Auch Dialogforen stellen eine Alternative zu traditionellen Krisenkommunikationsinstrumenten dar. In Foren werden Meinungen freier und unbefangener geäußert. Unternehmen können ungefilterte Informationen und Meinungen von Anspruchsgruppen erlangen, außerdem können durch Foren viele verschiedene Stakeholder einfacher erreicht werden. In Foren herrscht meist eine offene und objektivere Debatte und Sachargumente werden ausgetauscht. Doch trotzdem ist es für Unternehmen schwierig zu ermitteln, welche Foren unternehmensrelevante Informationen bieten. Das WWW bietet zudem eine unüberschaubare Anzahl von Foren, sodass es für Unternehmen viel Zeit und Personal kostet, die richtigen Foren ausfindig zu machen. Außerdem sind die Gesprächssituationen flüchtiger, unverbindlicher und störungsanfälliger und zudem besteht die Gefahr der Verallgemeinerung. Die Kontinuität des Dialogs kann nicht immer aufrecht erhalten werden. Auch hierbei besteht (vgl. Email) die Gefahr von Fehlinterpretationen, da ausschließlich schriftlich kommuniziert wird. Die Teilnehmerzahlen sind beschränkt und nur Internet-Nutzer sind erreichbar [vgl. Köhler 2008, 250].

Social Media Plattformen sind weitestgehend in ihren Vor- und Nachteilen mit Dialogforen gleichzusetzen. Sie bieten vielen verschiedenen Anspruchsgruppen einen interaktiven Austausch. Der Unterschied zwischen Dialogforen und Social Media Plattformen besteht jedoch darin, dass Dialogforen einen geschlossenen Raum bilden. Bei Social Media Plattformen hingegen, können Inhalte veröffentlicht werden und somit viel mehr Menschen erreichen. Doch auch bei Social Media Plattformen kann die Kommunikation störungsanfällig sein und schnell zu Verallgemeinerungen führen. Durch Posts können Informationen schnell geteilt und veröffentlicht werden. Auch in solchen Plattformen ist die Reichweite enorm. Präventives Issues Management und ein professionelles Social Media Monitoring können bei einer effektiven Krisenprävention und Krisenbewältigung helfen [vgl. Wirtschaftskommunikation].

Das WWW bietet Unternehmen die Möglichkeit sich im Internet mit einer eigenen Website vorzustellen und zu vermarkten. Im Zusammenhang der Krisenbewältigung können Unternehmen durch das WWW ihr Informationsangebot, Umfang und Gestaltung selbst kontrollieren. Es sind keine Gatekeeper gegeben und somit können Unternehmen ihre eigenen Problemdefinitionen uneingeschränkt darstellen. Bevor die Krise also von klassischen Massenmedien thematisiert wird, können Unternehmen durch das WWW ihre eigenen Informationen und Stellungnahmen publizieren. Wie auch bei bis-



her beschriebenen innovativen Kommunikationsinstrumenten, können Informationen schnell, direkt und für relevante Anspruchsgruppen gerecht veröffentlicht werden [Köhler 2008, 242f].

Durch steigende OK haben sich verschiedene Protestkulturen im Internet gebildet. Unternehmen sind dadurch zwar anfälliger für Krisen geworden, doch durch die Nutzung von unterschiedlichen innovativen Instrumenten kann die Krisenbewältigung qualitativ als auch quantitativ ausgeweitet werden. Unternehmen können im heutigen Zeitalter nicht mehr auf diese innovativen Instrumente verzichten und sollten sie in unternehmerische Prozesse und insbesondere im Bereich des Krisenmanagements einbetten. Der Umgang mit dem Internet hat zudem den enormen Vorteil, dass ein anspruchsgruppengerechter Kontakt zu kritischen Stakeholdern aufgebaut und gepflegt werden kann. Krisensituationen können somit zielführender abgefedert werden [vgl. Köhler 2008, 251].

Für internationale Unternehmen ist das von besonderer Bedeutung, da sie durch verschiedene Standorte in unterschiedlichen Regionen und Ländern dementsprechend unterschiedliche Stakeholder haben können. Der Dialog mit Stakeholdern ist eine der wichtigsten Maßnahmen, wenn es um das Unternehmensimage geht (vgl. Kapitel 4.5), dabei ist es auch wichtig unternehmerische Kommunikationsrichtlinien und –strategien wie beispielsweise das One Voice Management global einheitlich einzusetzen [vgl. Hering/Schuppener/Schuppener 2009, 105]. Die Thematik des Dialogs mit speziellen Stakeholdern wird im nächsten Kapitel deutlicher herausgearbeitet.

### **5.3 Krisenkommunikation mit anderen Stakeholdern**

„Ein etablierter Stakeholder-Dialog, insbesondere auch mit den Medien verschafft Organisationen grundsätzlich kommunikative Vorteile und Stärken gegenüber Konkurrenten, die einen solchen nicht haben. Dies macht sich insbesondere in Krisen bemerkbar“ [Bentele/Janke 2008, 118].

Veränderungen auf der Medienebene in den letzten Jahrzehnten haben auch eine Veränderung des Handels von Organisationen und Unternehmen hervorgerufen. Das Mediensystem hat sich vervielfacht und ausdifferenziert. Nachricht und Unterhaltung wurden durch eine Vermischung zum sogenannten „Infotainment“, Bilder wurden immer wichtiger (Bsp.: siehe Printerzeugnisse), und hinzu kamen laufend neue technische Neuheiten durch die „Digitalisierung“ (Bsp. Youtube, Bloggs, Facebook).[vgl. Bentele/Janke 2008, 119]. Das hat zudem nicht die Geschwindigkeit der Nachrichtenübertragung revolutioniert, sondern auch die Möglichkeiten der Kommunikation enorm ausgeweitet durch beispielsweise Chats, Emails, Social Media Plattformen und weiteren [Hering/Schuppener/Schuppener 2009, 47].

Diese Veränderungen führten zu einer „Mediatisierung“ der Gesellschaft. Denn jetzt hatte jeder Bürger die Möglichkeit sich im WWW (World Wide Web) aktiv an Meinungsbildungsprozessen zu beteiligen und auch eigene Inhalte zu veröffentlichen. Diese Prozesse werden von Unternehmen zwar erkannt und wahrgenommen, sie sind meist jedoch noch nicht in die Kommunikationsstrategie integriert [vgl. Bentele/Janke 2008, 119]. Doch genau diese Maßnahme ist besonders wichtig, denn sowohl private als auch öffentliche Kommunikation findet immer mehr auf medialer Ebene statt. Das betrifft maßgeblich auch Informationen über Unternehmen, die ein Interesse für die Öffentlichkeit darstellen [vgl. Hering/Schuppener/Schuppener 2009, 48].

NGO's und Verbraucherschutzverbände weltweit berichten zusätzlich und genießen ein hohes Maß an Vertrauen bei Meinungsführern der Öffentlichkeit. Sie sind zu einen der wichtigsten Anspruchsgruppen von internationale Unternehmen geworden. Oft wirken als Kritiker und Aktivisten, indem sie bestimmte Issues setzten und Missstände von Organisationen und Unternehmen aufdecken. Fungieren NGO's jedoch als Partner für Unternehmen, können diese nicht nur die Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft dadurch stärken, sie sind zudem ein entscheidender Faktor bei der Krisenbewältigung [vgl. Bentele/Janke 2008, 128f].

Der kontinuierlich geführte Stakeholder-Dialog wird demnach zu einer essentiellen Voraussetzung von Unternehmen. Das stellt eine große Herausforderung dar, da der Dialog mit vielen verschiedenen Anspruchsgruppen systematisch geplanter Arbeit bedarf. Doch insbesondere wenn es um die Krisenbewältigung geht, spielt dieser Dialog eine entscheidende Rolle, denn durch ihn entsteht Vertrauen bei den Anspruchsgruppen. Dieses Vertrauen erbringt Unternehmen in Krisenzeiten eine strategische Stärke, einen kommunikativen Vorteil und Vermindert auf langfristige Sicht die Krisenwahrscheinlichkeit [vgl. Bentele/Janke 2008, 120].

## 6 Expertenbefragung- und Interpretation

Für die Befragung wurden drei Experten aus internationalen Unternehmen angesprochen. Bei diesen handelt es sich um Klaus Treichel, Leiter der Unternehmenskommunikation von ABB in Deutschland, Stefanie Hansen, Beauftragte für Presse und externe Kommunikation bei BP Europa SE und Holger Michael Steingräber, stellvertretender Leiter der Unternehmenskommunikation der FreudenbergGruppe.

In international agierenden Unternehmen kann der Umgang mit einer Krise von Land zu Land sehr verschieden sein. Viele Unterschiede sind hierbei durch kulturelle Gepflogenheiten wie auch durch unterschiedlichen Umgang mit den Medien gegeben. Das stellt eine Herausforderung für die Kommunikation in internationalen Unternehmen dar [vgl. Steingräber-Interview]. Auch wenn Deutschland, Österreich und die Schweiz die gleiche Sprache verwenden, ist trotzdem die Art und Weise wie Nachrichten aufgenommen werden und sich verbreiten unterschiedlich [vgl. Hansen-Interview]. Im Krisenfall entscheiden die Mentalität und die Kultur der Menschen, wie mit der Krise umgegangen und auf deren Folgen reagiert wird. Zudem können auch gesetzliche Bestimmungen in Bezug auf das Krisenmanagement je nach Land voneinander abweichen. Wenn sich in China beispielsweise ein Unfall in einem Betrieb ereignet und dabei ein Mitarbeiter ums Leben kommt, ist es dort Gesetz, dass der Betrieb stillgelegt wird [vgl. Steingräber-Interview]. Das Unternehmen muss erst einmal eine Einigung und Regelung mit der Familie des Betroffenen ausmachen, um den Produktionsprozess dann wieder starten zu können. Wenn ein Standort eines internationalen Unternehmens diesbezüglich fehlerhaft und falsch handelt, kann das die Krise enorm verstärken. In anderen Ländern hingegen wäre die Vorgehensweise anders [vgl. Steingräber-Interview]. Die Reaktion auf eine Krise ist in den verschiedenen Ländern auch davon anhängig, wie das Unternehmen von der Umgebung wahrgenommen wird. Hierbei spielt das Image, die CSR und insbesondere, dass das Unternehmen als Corporate Citizen wahrgenommen wird, eine entscheidende Rolle [vgl. Hansen-Interview]. Außerdem sind persönliche Kontakte und das Vertrauen zu Stakeholdern sehr wichtig [vgl. Steingräber-Interview].

Internationale Unternehmen können (wie ABB) im Krisenfall entsprechende Task-Forces (Krisenstab) einrichten, um die Bewältigung einer Krise in globaler Zusammenarbeit besser realisieren zu können. 80 Prozent der Krisen sind zwar lokale Krisen, doch insbesondere wenn es sich um eine global wahrgenommene Krise handelt, ist die Vernetzung zwischen allen Ländern/Regionen wichtig, in denen das Unternehmen vertreten ist, denn auch der Prozess zur Behandlung der Krise sollte dann global ausgerichtet sein [vgl. Treichel-Interview]. Dadurch kann ein internationales Unternehmen es schaffen, auf Krisen die im Ausland stattfinden, auch im Inland souverän zu reagieren. Durch die Globalisierung der Wirtschaft sind Krisen transparenter und können, auch

wenn sie im Ausland stattfinden, von Medien im Inland aufgegriffen werden. Da sollten Unternehmen stets kompetent und souverän reagieren [vgl. Steingraber-Interview].

Innovative Instrumente wie Social Media, Blogs und Websites sind zu einem zentralen Bestandteil der Krisenkommunikation geworden und für eine effektive Krisenkommunikation nicht mehr wegzudenken. Dennoch unterstützen sie die klassische Krisenkommunikation nur und können sie nicht komplett ersetzen [vgl. Steingraber-Interview, Treichel-Interview, Hansen-Interview]. Innovative Krisenkommunikationsinstrumente wie Social Media, sind für die Krisenkommunikation aber eine sehr wichtige Hilfe, die internationale Unternehmen beherrschen sollten. Bei der Planung und Vorbeugung einer Krise gehört Social Media dazu und sollte auch bei Krisenkommunikationstrainings als eigenes Kapitel definiert werden. Neue Medien und die angestiegene Informationsgeschwindigkeit durch diese ermöglichen es, dass der Bürger schon von einer Krise erfährt, ohne dass diese überhaupt von den Massenmedien veröffentlicht wurde. Bei einem Brand in einer ABB-Fabrik vor zwei Jahren, gab es schon zwanzig Minuten später ein Video im Internet, dass von einem Bürger auf YouTube hochgeladen wurde [vgl. Treichel-Interview] „Es ist ja ein Trend, dass natürlich jeder Nachbar, der aus dem Fenster schaut und sieht da qualmt und raucht es, zum Experten wird“ [Steingraber-Interview]. Das Medien-Monitoring ist dementsprechend einer der wichtigsten Faktoren für den Umgang mit einer Krise [vgl. Treichel-Interview, Hansen-Interview]. Dazu können beispielsweise im Krisenfall auch externe Dienstleister beauftragt werden, die das Media- und Suspect-Monitoring erledigen und in kurzen Abständen über den Stand in allen möglichen Foren informieren [vgl. Treichel-Interview]. „[...] sodass wir wirklich selber keine Zeit verschwendet haben um die ganzen Medien abzuscannen, sondern da haben wir Profis beauftragt und haben dann deren Berichte in unsere Maßnahmen und unsere Taktik mit einfließen lassen“ [Treichel-Interview].

Durch die Mediatisierung hat die Schnelligkeit der Informationsübermittlung zugenommen und der Adressaten-Kreis enorm erweitert. Deswegen ist ein aktueller Verteiler, der alle relevanten Medien abdeckt (auch Social Media-Kanäle) von großer Relevanz. Die Zahl der Stakeholder ist gestiegen. Blogger und Netzaktivisten sind heutzutage genauso wichtig wie Journalisten [vgl. Hansen-Interview, Treichel-Interview]. Eine kommunikative Vernetzung der einzelnen Standorte und Gesellschaften in internationalen Unternehmen spielen eine herausragende Rolle. Als sich 2011 in Japan Naturkatastrophen (Erdbeben, Tsunami und Atomkatastrophe) ereigneten, war es für den deutschen Standort der Freudenberg-Gruppe in dieser Zeit fast unmöglich einen Mitarbeiter in Japan zu den Geschehnissen zu befragen. Durch interne Site-Profiles (Datenbanken) konnten die Kommunikatoren sich alle relevanten Informationen (Standorte, Branchen, aktuelle Mitarbeiterzahlen usw.) abrufen. „Wir konnten durch unsere Site-Profiles sehr schnell alle Fakten für die deutschen Journalisten zusammenstellen. Hät-

ten wir die Site-Profiles nicht, wäre es sehr schwer für uns gewesen, an alle erforderlichen Informationen zu gelangen“ [Steingraber-Interview].

Auch Websites können für die interne Kommunikation zwischen Ländern ein hilfreiches Tool sein. ABB verwendet beispielsweise eine sogenannte SOS-Website. Damit findet eine Vernetzung internationaler Krisen-Teams statt (bei einer globalen Krise zum Beispiel). Auf dieser Seite können sich die Mitglieder des Krisen-Teams einloggen und Informationen auf die Seite hochladen und auf alle Informationen zugreifen, egal an welchem Ort sie sich befinden. Mit dieser innovativen Website wird sichergestellt, dass unabhängig von verschiedenen Ländern und auch unterschiedlichen Zeitzonen alle Mitglieder sich immer auf dem gleichen Informationsstand befinden. Die Website funktioniert auch, wenn die Firewall zusammenbricht. Außerdem kann egal von welchem Ort (Beispiel: Internetcafé) darauf zugegriffen werden. Dieses Instrument erweist sich insbesondere für internationale Unternehmen als notwendige Ergänzung. Über sie werden Sprachregelungen definiert (Wording), Q&A's abgelegt, der aktuelle internationale Stand der Geschehnisse kann abgerufen werden und Versprechungen an Journalisten werden intern veröffentlicht. Innovative Krisenkommunikationsinstrumente vereinfachen die Steuerung des Krisenprozesses für internationale Unternehmen und bieten somit einen großen Vorteil [vgl. Treichel-Interview].

Strategisch und organisatorisch festgelegtes Handeln, klare Aufgabenverteilung sowie kompetente Kommunikation in der Krise ist sehr wichtig für Unternehmen, um die Kontrolle zu behalten. Faktoren wie Transparenz, Kompetenz und Vertrauen von Stakeholdern sind dafür ausschlaggebend. Pro-aktive Kommunikation im Krisenfall bedeutet hierbei tiefes Verständnis aller unterschiedlichen relevanten Kanäle und Mechanismen im Krisenfall. Bei internationalen Unternehmen bedarf es dafür sehr viel Organisation und eine zentrale Strategie, die durchgehend und global eingesetzt und durchgeführt wird. Von festgelegten Sprachregelungen über Ablauf- und Informationsketten, Umgang mit innovativen Instrumenten zur Krisenbekämpfung- und Prävention sowie Krisenkommunikationstrainings- und Büchern sollte alles einheitlich verlaufen und ein gleicher Stand in allen Ländern herrschen. Das Vertrauen der Stakeholder nimmt hierbei eine zentrale Rolle ein, um die Kontrolle zu behalten. Deswegen sollte man sich bei Stakeholdern als verlässlicher und transparenter Partner erweisen [vgl. Steingraber-Interview, Treichel-Interview, Hansen-Interview]. Vertrauensfördernde und kompetente Kommunikation ist einer der wichtigsten Aspekte „Dann hat man gute Chancen, das Heft des Handelns in der Hand zu behalten und mit seinen Botschaften in den Medien und den anderen Interessensgruppen durchzudringen“ [Hansen-Interview]

## **7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Krisenkommunikation**

Eine erfolgreiche Krisenkommunikation in internationalen Unternehmen bedarf folgender Erfolgsfaktoren, die international gezielt angewendet und durchgeführt werden sollten:

*Corporate Citizenship:* Im Krisenfall spielen die Kultur und auch die Mentalität der Menschen eine große Rolle. Diese zwei Faktoren entscheiden darüber, wie Menschen auf Krisen reagieren und mit ihnen umgehen. Bei Katastrophen mit Todesfällen mag zwar die Reaktion der Menschen in fast allen Ländern gleich sein, dennoch ist es für internationale Unternehmen wichtig, Unterschiede der Länder bei Gesetzgebungen, Kultur und Mentalitäten von Menschen in Bezug auf Krisen, und damit einhergehende kommunikative Anforderungen zu beachten. Globale Task-Forces sind wichtig und helfen, den Prozess zur Behandlung einer Krise gegebenenfalls global auszurichten. Dennoch findet die Mehrheit von Krisen lokal statt, was einen entscheidenden Faktor für international agierende Unternehmen bildet, sich auf verschiedene Kulturen einzulassen, um Vertrauen (CSR) aufzubauen und ein guter Corporate Citizen zu sein. Denn die Reaktion auf eine Krise in den verschiedenen Ländern ist davon abhängig, wie das Unternehmen von der Umgebung wahrgenommen wird.

*Innovative Vernetzung und Medien-Monitoring:* Eine kommunikative Vernetzung auf globaler Ebene kann im Krisenfall von entscheidender Bedeutung sein. Durch interne Websites/Foren können international agierende Unternehmen nicht nur gemeinsame Sprach-, Handlungs- und Strategieregelungen dem Krisenfall entsprechend festlegen und international einhalten, auch der globale Austausch von relevanten Kriseninformationen in Sekundenschnelle über Länder- und Zeitgrenzen hinweg, ist damit möglich. Intern abrufbare Datenbanken können im Krisenfall helfen, relevante Informationen von Standorten im Ausland zu erlangen und dadurch kompetent und transparent auf gefragte Informationen im eigenen Land zu reagieren. Innovative Krisenkommunikationsinstrumente wie Site-Profiles und SOS-Websites können für internationale Unternehmen im Krisenfall demnach einen entscheidenden Faktor einnehmen. Aber auch innovative Instrumente wie Social Media können im Krisenfall sehr wichtig sein. Dazu sollte ein umfangreiches Medien-Monitoring durchgeführt werden, um auf einhergehende Entwicklungen reagieren zu können, sowie eventuelle Veränderungen und Sachverhalte in die Maßnahmen und die Taktik der Krisenkommunikation mit einfließen zu lassen. Denn durch die neuen Medien ist die Zahl der relevanten Stakeholder gestiegen und somit hat auch der Adressaten-Kreis zugenommen. Meinungsrelevante Webseiten und Blogger nehmen entscheidende Rollen ein. Deswegen ist die Pflege

eines aktuellen Verteilers in allen Standorten, von hoher Relevanz. Dieser sollte alle relevanten Anspruchsgruppen enthalten und stets aktuell gehalten werden.

*Globale Organisation und Stakeholder-Management:* Organisation, Vorbereitung und eine klare Aufgabenteilung in Krisensituationen stellen entscheidende Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg einer Krise dar. Bei internationalen Unternehmen bedarf es dafür sehr viel Organisation und eine einheitliche Strategie im Umgang mit der Krise, die durchgehend und global eingesetzt und durchgeführt werden sollte. Instrumente wie Site-Profiles und SOS-Websites können dabei helfen, eine globale Vernetzung und die Durchführung einer einheitlichen Strategie global zu erleichtern und verbessern. Internationale Krisen-Teams können dadurch in Sekundenschnelle relevante Informationen austauschen, Sprachregelungen definieren und festlegen sowie Veränderungen kommunizieren und auf die Strategie anpassen. Eine umfassende Vorbereitung und die Hilfe von innovativen Tools können demnach sehr wichtig sein. Doch damit Krisensituationen kommunikativ nicht außer Kontrolle geraten, sollten bestimmte Eigenschaften von einem Unternehmen ausgehen: Transparenz, Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Das Vertrauen der Stakeholder nimmt hierbei eine zentrale Rolle ein, um die Kontrolle zu behalten. Vertrauen entsteht durch transparente und glaubwürdige Kommunikation. Deswegen sollten Unternehmen sich bei Stakeholdern als verlässliche, transparente und glaubwürdige Partner erweisen. Besteht Vertrauen von Seitens der Anspruchsgruppen, ist die Chance höher, dass vom Unternehmen gesendete Botschaften, in den Medien sowie zu verschiedenen Anspruchsgruppen durchdringen. Durch effektives und gelungenes Stakeholder-Management können Krisensituationen besser kommunikativ gesteuert und kontrolliert werden.

*„Wir versuchen immer den Kommunikationsprozess zu steuern und am sogenannten „Driver Seat“ zu sitzen. Wir vermitteln damit eine gewisse Kompetenz und wer kompetent kommunizieren kann, bei dem darf man eigentlich auch davon ausgehen, dass er so einen Vorfall im Griff und unter Kontrolle hat“ [Steingräber-Interview].*

## Literaturverzeichnis

Althaus, Marco (2005): Public Affairs. In: Althaus, Marco/ Geffken, Michael/ Rawe, Sven (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster, 262-267.

Baringhorst, Sigrid/Kneip, Veronika/März, Annegret (2010): Unternehmenskritische Kampagnen. Politischer Protest im Zeichen digitaler Kommunikation. Wiesbaden. Alle aufzählen.

Baumgärtner, Norbert (2008): Risiken kommunizieren – Grundlagen, Chancen und Grenzen. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden, 41-62.

Bentele, Günter/Janke, Katharina (2008): Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden, 112-131.

Bruhn, Manfred (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation. Stuttgart.

Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. Basel.

Bundesministerium des Innern (2008): Krisenkommunikation. Leitfaden für Behörden und Unternehmen. Bundesministerium des Innern.  
URL: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Krisenkommunikation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Krisenkommunikation.pdf?__blob=publicationFile) (Stand 01.07.2013)

DIRK (2013): Berufsgrundsätze des DIRK- Deutscher Investor Relations Verband e.V.  
URL: <http://dirk.org/wp-content/uploads/2012/04/Berufsgrunds%C3%A4tze-des-DIRK.pdf> (Stand 15.06.2013)

Ditges, Florian/Höbel, Peter/Hofmann, Thorsten (2008): Krisenkommunikation. Konstanz.

Gassert, Katrin (2002): Risikokommunikation von Unternehmen. Modelle und Strategien am Beispiel gentechnisch veränderter Lebensmittel. Wiesbaden.

Grünbuch 2001: Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für soziale Verantwortung der Unternehmen.



URL:[http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf)  
(Stand 15.06.2013)

Hansen-Interview (2013): Experteninterview mit Stefanie Hansen, Pressesprecherin und Beauftragte für externe Kommunikation bei BP Europa SE.

Herbst, Dieter (2003): Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Berlin.

Herbst, Dieter (2009): Corporate Identity. Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität. Leitbild und Unternehmenskultur. Image messen, gestalten und überprüfen. Berlin.

Herchen, M. Oliver (2007): Corporate Social Responsibility. Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen. Norderstedt.

Helbig, Robert (2005): Herausforderungen der Krisenprävention und Krisenkommunikation politischer Parteien. Berlin/München.

Hering, Ralf/Schuppener, Bernd/Schuppener, Nina (2009): Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen. Bern.

Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1x1 für Profis. Wiesbaden.

Johanssen, Klaus-Peter (2005): Unternehmenskommunikation. In: Althaus, Marco/ Geffken, Michael/ Rawe, Sven (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster, 169-172.

Kreyher, Volker (2010): Skript zur Vorlesungsreihe: Kommunikationspolitik. Mannheim.

Krämer, Jens (2008): Krisenprävention als Zusammenspiel der Disziplinen oder: Ein Orchester, kein Solo-Instrument. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden, 147-158.

Köhler, Tanja (2008): Gefahrenzone Internet – Die Rolle der Online-Kommunikation bei der Krisenbewältigung. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden, 233-252.

Kutschker/Schmid (2006): Internationales Management. 5. Auflage. Oldenburg.

Mittler, Sebastian (2007): Transnationalisierungsstrategien europäischer Automobilhersteller. Diplomarbeit. Norderstedt.

Rawe, Sven (2005): Stakeholder Management. In: Althaus, Marco/ Geffken, Michael/ Rawe, Sven (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster, 269-272

Röttger, Ulrike/ Preusse, Joachim (2008): Issues Management. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden, 159-184.

Spiegel (2013): Nestle-Tochter. URL:  
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/china-nestle-tochter-senkt-milchpulverpreise-a-909293.html> (Stand 03.07.2013)

Steingräber-Interview (2013): Experteninterview mit Holger Michael Steingräber, stellvertretender Leiter der Unternehmenskommunikation der Freudenberg-Gruppe. Siehe Anlage.

Strategie 2008: Strategie und Organisationsstruktur von multinationalen Unternehmen. URL: [http://othes.univie.ac.at/2810/1/2008-11-23\\_0004865.pdf](http://othes.univie.ac.at/2810/1/2008-11-23_0004865.pdf) (Stand 19.07.2013)

Treichel-Interview (2013): Experteninterview mit Klaus Treichel, Leiter der Unternehmenskommunikation der ABB in Deutschland. Siehe Anlage.

Wirtschaftskommunikation (2012): Kommunikation in Change und Risk. 12. Interdisziplinäres Symposium der Forschungsk Kooperation Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation-European cultures in business and corporate communication (EUKO). Salzburg. URL:  
[http://www.wirtschaftskommunikation.net/downloads/de/dox/2012\\_EUKO\\_Tagungsband.pdf#page=44](http://www.wirtschaftskommunikation.net/downloads/de/dox/2012_EUKO_Tagungsband.pdf#page=44) (Stand 02.07.2013)

Zerfaß, Ansgar (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlagen einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen.

## Anlage

Es wurden drei Experten aus drei internationalen Unternehmen zum Thema Krisenkommunikation befragt:

- Klaus Treichel, Leiter der Unternehmenskommunikation bei ABB Deutschland
- Stefanie Hansen, Pressesprecherin und Beauftragte für externe Kommunikation bei BP Europa SE
- Holger Michael Steingräber, Stellvertretender Leiter der Unternehmenskommunikation der Freudenberg-Gruppe

Frage 1.:

*Als international agierendes Unternehmen, ist es eine Herausforderung die Kommunikation international anzupassen und ein weltweit gleichwertiges Image zu schaffen. Wenn es um Krisenkommunikation geht, kann der Umgang mit einer Krise von Land zu Land sehr unterschiedlich sein. Welche grundlegenden Unterschiede/Herausforderungen in Bezug auf dieses Thema haben Sie erfahren?*

Treichel:

Bei ABB gibt es einen globalen Prozess zur Behandlung einer Krise, und Steuerung der Krisenkommunikation. Dieser Prozess ist weltweit standardisiert. Es gibt drei Klassen von Krisen, die wir vorgesehen haben. Die schlimmste Form einer Krise wird immer von einer Task-Force gehandelt die global zusammengestellt ist. Diese Task-Force wird aus dem Hauptquartier geführt. Die Task-Force wird individuell zusammengestellt, je nachdem um was für eine Krise es sich handelt. ABB hat seine Firma in acht Weltregionen aufgeteilt. Deutschland sitzt in Zentral-Europa und dann wird beispielsweise eine Task Force zusammengestellt mit Leuten aus Zentral-Europa. Bei einer lokalen Krise wird auch eine lokale Task-Force zusammengestellt. 80 Prozent der Krisen sind lokale Krisen. Natürlich haben wir auf der einen Seite einen globalen Prozess, aber und auf der anderen Seite, grade bei lokalen Krisen auch lokale Teams, die sich um die Bewältigung der Krise kümmern. Da kann es auch große Unterschiede geben, von Land zu Land. Wenn jetzt aber beispielsweise in China etwas passiert, funkt natürlich keiner von Zürich dazwischen, das muss das Team in China dann alleine ausmachen können.

Hansen:

Die größte Herausforderung ist grundsätzlich, dass bei einer Krise die jeweilige Kultur des Landes berücksichtigt werden muss. Die Mentalität und die Kultur entscheiden, wie Menschen mit einem Krisenfall umgehen und auf deren Folgen reagieren. Auch sind die gesetzlichen Bestimmungen, wer für das Krisenmanagement in erster Linie verantwortlich ist, von Land zu Land unterschiedlich. Davon ist letztlich der Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern abhängig. Aus Sicht der Unternehmenskommunikation kann man als Beispiel vor allem die unterschiedlichen Medienlandschaften in den Staaten nennen. Deutschland, Österreich und die Schweiz haben zwar jeweils eine deutschsprachige Presse. Die Art und Weise, wie eine Nachricht aufgenommen wird und sich verbreitet, folgt jedoch in allen drei Ländern nach eigenen Regeln. In den angelsächsischen Ländern sind die Unterschiede im Vergleich zu Deutschland, das über eine der vielfältigsten und kritischsten Medienlandschaften weltweit verfügt, noch mal größer. Die Reaktion in den verschiedenen Ländern auf einen Krisenfall ist natürlich sehr stark abhängig von der Reputation des Unternehmens. Wird die Geschäftstätigkeit des Unternehmens grundsätzlich als positiv bewertet, so wird das Unternehmen eher als guter Corporate Citizen wahrgenommen, dem man auch in der Krise vertraut.

Steingraber:

Als Unternehmen mit deutschen Wurzeln, sind wir mit der Zeit stetig gewachsen und immer internationaler geworden. Wir haben hier in Deutschland, im Gegensatz zu den anderen Weltregionen, einen größeren Stab an Kommunikatoren. Im Ausland haben wir in den Weltregionen Brasilien, USA und China zwar auch Kommunikatoren aber in Indien beispielsweise haben wir noch keinen Kommunikator und steuern da sehr viel über die Agenturen. Betrachtet man die Medien weltweit, ist es grundsätzlich so, dass diese von ihren Vorgehensweisen sehr unterschiedlich sein können. Das heißt, Journalisten in China arbeiten anders als Journalisten in Deutschland, Europa und den USA. Das ist vorerst ein grundlegender Unterschied. Wenn man zum Beispiel in Russland etwas kommunizieren möchte ist es so, dass Journalisten ein „Bakschisch“ dazu haben wollen, also etwas zum Veröffentlichen. Aber letztendlich haben wir nicht weltweit die intensiven persönlichen Kontakte, die wir beispielsweise in Deutschland haben. Persönliche Kontakte sind aber grade in Krisensituationen entscheidend, weil alle Medien weltweit eins gemeinsam haben: Sie wollen Nachrichten, Nachrichten, Nachrichten. Wenn man aber den Journalisten gut kennt, wird dieser Sie im Krisenfall erst einmal persönlich kontaktieren und Informationen von Ihnen einholen. Und genau in diesem Prozess befinden wir uns grade, weltweit einheitliche und umfangreiche Kontakte aufzubauen. Das ist ein großes Thema für uns, der Unterschied, dass wir nicht überall

(also in allen Ländern in denen wir vertreten sind) gleich bekannt und gleich vertraut sind wie wir es in Deutschland sind.

Unterschiedlichen Vorgehensweisen im Bezug auf die Frage verdeutliche ich nochmal mit einem sehr guten Beispiel. Wenn es in China einen größeren Unfall in einem Betrieb gegeben hat, womöglich sogar mit einem Todesfall, dann ist es dort Gesetz, dass auch erst einmal die Firma still steht. Das ist in anderen Ländern nicht der Fall. In China muss das Unternehmen dann vorerst eine Einigung und Regelung mit der Familie des Betroffenen ausmachen. Dementsprechend kann ein falsches oder fehlerhaftes Verhalten diesbezüglich zu einem größeren Ereignis werden, als das eventuell in anderen Regionen der Fall wäre.

Wir versuchen weltweit einen einheitlichen Standard zu haben, was die Krisenkommunikation betrifft. Wie haben Krisenordner, in denen wir die verschiedenen Eskalationslevels definiert haben. Wichtig für uns ist es, egal wo, wir wollen innerhalb einer Stunde reagieren, und die Medien informieren. Das ist im Grunde genommen überall gleich.

Mit diesem System möchten wir einen weltweiten Standard für den Krisenfall entwickeln. Die Besonderheit ist hierbei, dass wir im Unterschied zu anderen Unternehmen, nicht nur auf Kommunikatoren im Krisenfall vertrauen, sondern auch unsere Standortleiter (SEO) schulen, damit sie ein Netzwerk zu Journalisten aufbauen, auf das wir im Krisenfall auch bauen können. Wichtig ist deswegen eine Grundbekanntheit, an der wir arbeiten.

Bei dem Aspekt können auch kulturelle Hintergründe eine große Rolle spielen. Verabredet man sich beispielsweise mit einem deutschen Journalisten zum Pressegespräch um 13 Uhr, kann man sicher sein, dass der Journalist um 13 Uhr erscheint. Verabredet man sich hingegen mit einem indischen Journalisten um 13 Uhr zum Pressegespräch, kann es sein, dass dieser gar nicht erscheint oder vielleicht auch deutlich später. Leichter machen Sie es ihm, wenn Sie ihn abholen. Dementsprechend sollten hierbei auch die kulturellen Unterschiede nicht außer Betracht gelassen werden. Denn diese kulturellen Unterschiede bringen auch Unterschiede in der Medienarbeit mit sich. Das ist eine Herausforderung an die Kommunikation.

## Frage 2.:

*Der Umgang mit Medien hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Durch das Internet sind Krisen in Sekundenschnelle verbreitet. Welche innovativen Instrumente der Krisenkommunikation sind wichtig (geworden), und welche Entwicklungen und Anforderungen in diesem Gebiet sehen Sie in der Zukunft?*

Treichel:

Die Social Media haben die Kommunikation generell beschleunigt, bei Krisen erst recht. Hier ist besonders Disziplin gefragt, grade auch bei Medien wie YouTube, Facebook, Twitter miteinbezieht können Dinge, die nicht diszipliniert von einem Unternehmen übernommen werden, schnell in die falsche Richtung laufen. Deswegen gehört bei der Planung und Vorbeugung einer Krisenkommunikation der Umgang mit Social Media definitiv dazu. Ich gebe selbst Krisenkommunikationstraining und da habe ich immer ein eigenes Kapitel zu Twitter und Co. Außerdem legen wir auch selbst Accounts an um den Umgang beispielsweise mit Twitter zu lernen. Vor zwei Jahren gab es einen ziemlich schlimmen Brand in einer ABB-Fabrik in Deutschland. Wenige Minuten später gab es schon das erste Video von dem Feuerwehreinsatz, was auf YouTube hochgeladen wurde. Das geht also wirklich innerhalb von Minuten. Der normale Bürger wird eher informiert, als dass man wie früher erst durch die Medien informiert wurde. Dementsprechend ist das A & O das Monitoring. Vor zwei Wochen war auch wieder eine Krise. Da haben wir zusätzlich externe Dienstleister für das Suspecta-Monitoring und Medien-Monitoring beauftragt. Wir wurden dann in kurzen Abständen immer über den Stand der Berichterstattung in allen möglichen Foren informiert, sodass wir wirklich selber keine Zeit verschwendet haben um die ganzen Medien abzuscannen, sondern Profis beauftragt und haben dann deren Berichte in unsere Maßnahmen und unsere Taktik mit-einfließen lassen.

Es ist ein Auto mit Mitarbeitern von ABB in Libyen überfallen worden und, einer der Mitarbeiter wurde dabei schwer verletzt. Da kam natürlich die Frage auf, ob das ein Terrorakt, Überfall oder eine Entführung war? Irgendjemand hat diesen Vorfall nach außen gegeben, deswegen kann man das heute auch im Web finden. Da war uns natürlich ganz wichtig zu schauen, wird hier eine Lawine losgetreten? Oder können wir davon ausgehen dass die Berichterstattung über diesen Vorfall einigermaßen kontrolliert abläuft? Und da ist es natürlich ganz wichtig, ein zuverlässiges Monitoring zu haben. Wir bei ABB haben bei dem globalen Prozess der Krisenkommunikation ein sehr hilfreiches Tool. Das ist unsere sogenannte SOS-Website, mit der wir unsere internationale Teams und deren Kommunikation managen um sicherzustellen, dass alle Stränge grade laufen und transparent gemacht werden. Zu Beginn einer Krise, wird erst mal

festgestellt um was für eine Krise es sich handelt. Also ob es sich um einer lokale, regionale oder globale Krise handelt und dann wird auch jeweils festgelegt: Wen brauchen wir dafür? Die erforderlichen Leute werden dann alarmiert und gebeten sich auf der Website einzuloggen. Es gibt dann einen Kreis von sechs bis acht (manchmal auch mehr) Leuten, die sich auf dieser Plattform versammeln, wichtige Informationen auf diese Seite hochladen und auf erforderliche Informationen egal von welchem Land aus zugreifen können. Durch die Website weiß jeder (der berechtigt ist), was grade gemacht wurde. Beispiel: Bei dem Fall in Libyen: Wir wussten was die Libyer machen, wir wussten was in Deutschland passiert, was in der Schweiz passiert weil alles über diese SOS-Website kommuniziert wurde. Das hat uns in die Lage versetzt, einfach auch viel schneller handeln zu können. Und die Website funktioniert auch wenn die Firewall zusammenbricht, also diese Website ist so angelegt dass man auch von einem Internetcafe darauf zugreifen kann. Durch sie weiß auch jeder welche Journalisten angerufen haben, was man diesen Journalisten versprochen hat und wie im Moment die Sprachregelung lautet. Außerdem werden also Q&A abgelegt, sodass eben auch alle Teilnehmer dieses Krisenkommunikationsteams wissen, was man bis zu diesem Zeitpunkt auch sagen darf.

Für internationale Unternehmen bieten innovative Kommunikationsinstrumente einen Vorteil, denn die Steuerung wird viel einfacher. Wir haben ja regelmäßig auch Krisenkommunikationstrainings und wir bringen Mitarbeitern die Nutzung dieses Tools bei, entsprechend als Vorbeugung. Es gibt natürlich nur eine bestimmte Zahl von Leuten die geschult sind, mit der Website umzugehen. Das wären beispielsweise alle Management-Teams in allen Ländern, die diese Trainings durchlaufen müssen. Das ist ein sehr aufwendiger Prozess. Damit wird sichergestellt, dass Mitarbeiter, unabhängig von verschiedenen Kontinenten und Zeitzonen immer auf dem gleichen Stand der Dinge sind. Die innovativen Instrumente sind eine notwendige Ergänzung. Aber viele klassische Instrumente haben sich ja durchaus über viele Jahre bewährt, da sollte man jetzt nicht alles über Bord schmeißen. Wichtig ist auch wirklich, dass die Zahl der Stakeholder sich massiv ausgeweitet hat. Früher waren überwiegend nur Journalisten das A & O in der Krisenbewältigung. Heutzutage sind eben Blogger und Netzaktivisten genauso wichtig. Diese Website ist eigentlich relativ klassisch, sie hat auch nichts mit Social Media zu tun. Es ist einfach nur praktisch eine virtuelle Umgebung für den Austausch von Informationen über Ländergrenzen hinweg. Wir haben sie auch schon sehr häufig eingesetzt und ich kann also sagen, es funktioniert wirklich sehr gut.

Hansen:

Schnelligkeit ist sicherlich zu einem noch entscheidenderen Faktor geworden. Gerade in einer Krise ist es wichtig, die Informationshoheit in der Kommunikation selbst zu steuern anstatt aufkommenden Gerüchten und Spekulationen ausgesetzt zu sein. Deswegen geht es weniger um neue Tools, sondern ganz klassisch um die schnelle Entwicklung einer Erstmeldung, die die wichtigsten Informationen enthält. Diese müssen in kurzen Abständen aktualisiert werden. Geändert hat sich durch die neuen Medien der Adressatenkreis. Eine Krisenmeldung verbreitet sich nicht mehr wie vor 20 Jahren zunächst nur regional. Online-Medien sind national und international abrufbar. Beim Umgang mit den Medien zählt ein umfangreicher und aktueller Verteiler, der alle relevanten Medien abdeckt, dazu gehören natürlich auch alle relevanten Social Media Kanäle sowie die Identifizierung und Beobachtung meinungsrelevanter Webseiten/Blogger.

Steingraber:

Natürlich sind Social Media und Smartphones für uns ein großes Thema. Wir stehen vor einer anderen Herausforderung als in der Vergangenheit. Es ist ja ein Trend, dass natürlich jeder Nachbar, der aus dem Fenster schaut und sieht, da qualmt und raucht es, zum Experten wird. Und die Medien das mittlerweile auch immer wieder aufgreifen. Wie schnell ist was bei YouTube, wie schnell geht was über Twitter raus, dementsprechend muss man da auch schnell reagieren.

Sofort reagieren auf irgendwas im Web, das machen wir nicht. Da bleiben wir unserer Tradition treu und informieren schnell innerhalb einer Stunde. Natürlich ist bei Inhalten im Web zu prüfen und abwägen, ob wir überhaupt auf diese Inhalte reagieren müssen. Wichtig ist uns, Shit Storm zu vermeiden, aber das passiert dann eher durch fundierte, professionelle Pressearbeit. Erst mal wird die klassische Strategie eingehalten, bevor wir Ad-Hoc-Maßnahmen ergreifen.

Aber ganz klar, wir bedienen auch Social Media-Kanäle. Die haben wir hinzugenommen, wir sind bei Facebook und Twitter. Social Media-Kanäle sind nicht mehr wegzudenken aus der Krisenkommunikation. Das ist für uns auch noch immer Neuland, aber da haben wir eben unsere Social Media-Strategie, die auch heißt; Mitarbeiter sind angehalten nicht zu kommunizieren, keine Bilder im Unglück hochzuladen, sondern die Steuerung der Kommunikation läuft ausschließlich über die autorisierten Kommunikatoren. Ein autorisierter Kommunikator kann je nach Level der Standortleiter sein, aber auch die Business-Group, oder eben wir, in Level drei.



Wir haben im Grunde genommen ein innovatives Instrument und einen innovativen Prozess bei Freudenberg, die ich deutlich hervorheben möchte. Der innovative Prozess ist, dass wir bei der Kommunikation im Krisenfall nicht nur auf Kommunikatoren vertrauen, die entweder in einem regionalen Headquarter oder in einem weltweiten Headquarter sitzen, sondern dass wir auch Site Executive Officers schulen und mit Kommunikation vertraut machen. Das heißt ein SEO, der eigentlich Ingenieur oder Kaufmann ist und einen Standort leitet, wird bei uns so weit fit gemacht, dass er im Krisenfall weiß was zu tun ist und auch selbst jemanden schulen kann. Deswegen haben wir auch hier eine Kette vom Standortleiter bis hin zu den Kommunikationsprofis, die sicherstellt dass wirklich Journalisten rundum schnell bedient werden.

Ein innovatives Instrument sind unsere Site-Profiles. Die Site-Profiles sind eigentlich nichts anderes als eine digitale Datenbank. Aber genau diese Datenbank hilft es uns im Krisenfall schnell zu reagieren.

Beispiel: Beim Erbeben und Tsunami in Japan 2011 wurden wir auch morgens früh sehr schnell informiert. Anhand der Site Profiles konnten wir innerhalb kürzester Zeit nachschauen, wo Freudenberg mit seinem Partnerunternehmen in Japan vertreten ist, in welchen Bereichen und Branchen Freudenberg dort vertreten ist und wie viele Mitarbeiter wir dort unten haben. Wir konnten durch unsere Site-Profiles sehr schnell alle Fakten für die deutschen Journalisten zusammenstellen. Eine Stunde später riefen in der Tat dann auch die ersten Journalisten an und wir konnten sie zunächst ausreichend informieren. Hätten wir die Site-Profiles nicht, wäre es sehr schwer für uns gewesen, an alle erforderlichen Informationen zu gelangen, denn selbstverständlich konnten wir in Japan zunächst niemanden (Mitarbeiter) erreichen. Vertrauen zu Journalisten und der persönliche Kontakt zu ihnen ist das A & O. Wir pflegen weltweit Kontakte zu unseren Stakeholdern.

Frage 3.:

*Manche wissenschaftliche Autoren sind der Meinung, dass "wenn Unternehmen im Falle einer Krise nicht pro-aktiv, schnell genug und erfolgreich ihre Kommunikation aus dem Unternehmen heraus steuern und handhaben, besteht die Gefahr das andere Interessensvertreter das Ruder übernehmen und die Berichterstattung dominieren. Dann handelt es sich ganz klar um Kommunikationskrisen." Für wie wichtig halten Sie eine strategische Kommunikation im Krisenfall? Was sind Ihre praktischen Erfahrungen zu diesem Thema?*

Treichel:

„Pro-Aktiv“, ich verstehe den Begriff so, dass man im Prinzip schon auf eine Krise eingeht, bevor die Krise das Licht der Öffentlichkeit gesehen hat. Soweit würde ich nicht gehen, weil da weckt man ja auch schlafende Hunde mit. Also ich glaube schon, dass über die Social Media einfach das Tempo, in dem eine Krise abläuft viel, viel größer geworden ist. Ich glaube, dass ein Unternehmen strategisch kommunizieren muss, aber zu dieser Strategie muss eben auch eine Disziplin gehören. Das heißt, es muss klar festgelegt sein, wer welche Rolle spielt, wer überhaupt Sprecher des Unternehmens ist, und das darf man nicht der Dynamik einer Krise überlassen. Weil hier bin ich schon der Meinung: Pro-Aktive Kommunikation bedeutet nicht, zu früh Krisen hoch zu schaukeln, sondern proaktive und strategische Kommunikation bedeutet, dass man tiefes Verständnis der unterschiedlichen Kanäle hat, sowie ein tiefes Verständnis der Mechanismen der unterschiedlichen Medien und auch deren Relevanz und Bedeutung. Man muss sich bewusst sein, dass man in der Krise steckt und versuchen den Umgang mit ihr zu managen. Transparenz spielt hierbei zudem eine sehr wichtige Rolle.

Hansen:

Eine gute Krisenkommunikation steuert die Informationen über den Vorfall und gibt diese transparent an die Stakeholder weiter. Es ist jedoch auch klar, dass nicht jede Krise gleich verläuft und man Gerüchte seitens anderer Interessensgruppen nicht vollständig vermeiden kann. In einer Krise sollte man versuchen, die Informationshoheit zu behalten und sich bei den Stakeholdern als verlässlicher und transparenter Informationsgeber zu beweisen. Dann hat man gute Chancen, das Heft des Handelns in der Hand zu behalten und mit seinen Botschaften in den Medien und den anderen Interessensgruppen durchzudringen. Hierzu ist erneut Schnelligkeit ein wesentlicher Aspekt. Voraussetzung dafür ist eine gute Organisation und Vorbereitung, damit im Krisenfall eine klare Aufgabenverteilung gewährleistet ist.

Steingraber:

Das hat die Erfahrung gelehrt: Pro-Aktive Kommunikation ist das A & O. Wenn jetzt zum Beispiel irgendwo an einem unserer Standorte ein Feuer ausbricht, muss der Standortverantwortliche sich selbst in Sicherheit zu bringen, seinen Standort zu sichern und dafür Sorge zu tragen dass seine Mitarbeiter gesichert sind. Dann muss er in Zusammenarbeit mit Behörden, der Feuerwehr und Polizei den Standort erst einmal sichern. Anschließend geht eine Alarmkette los. Der Standortleiter muss die zugehörige

Business-Group informieren. Wenn dann die Information gestartet ist, gibt es standardisierte Formulare, die an jedem Standort vorliegen. Anschließend muss dann die Arbeitssicherheit informiert werden und im nächsten Schritt die Kommunikation. Sobald die erste Information weitergeleitet wurde, muss der Standortleiter innerhalb von zwanzig Minuten die ganze Mitarbeiterschaft über die Geschehnisse aufklären. Auch dafür gibt es vorgefertigte Informationen, die einen Überblick darüber geben, was geschehen ist und relevante Fragen beantworten. Diese sind beispielsweise: Was ist geschehen? Wie bist du davon betroffen? Und wie geht es jetzt weiter? Es gibt auch vorgefertigte Erstmeldungen für die unterschiedlichsten Fälle. Ich glaube wir haben welche für 57 verschiedene Szenarien erstellt. Dafür haben alle unserer Standorte weltweit auch Verteilerlisten. Diese Verteilerlisten müssen aktuell gehalten und gepflegt werden.

Wir haben natürlich auch einen Krisenstab. Dieser wird in größeren Fällen eingesetzt. Und wie vorher schon erwähnt dienen die Siteprofiles im internen Portal der Informationsbeschaffung. Im Krisenfall sind sie sehr wichtig, da alle sie erforderlichen Informationen der einzelnen Standorte enthalten. Diese Informationen können dann in die Erstmeldung eingebaut werden. Damit haben wir die Möglichkeit sehr schnell zu reagieren. Und unser weltweites System, zum einen die Leute zu schulen und damit im Krisenfall pro-aktiv innerhalb maximal einer Stunde nach extern kommunizieren und zum anderen die Site-Profiles zur Informationsbeschaffung, hat sich in der Vergangenheit (Brand in Hamburg, Tsunami in Japan) bewährt.

Es hat sich gezeigt dass wir durch pro-aktive Kommunikation einen großen Vorteil in der Vergangenheit gehabt haben. Journalisten haben dadurch Vertrauen zu uns. Wir versuchen immer den Kommunikationsprozess zu steuern und am sogenannten „Driver Seat“ zu sitzen. Wir vermitteln damit eine gewisse Kompetenz und wer kompetent kommunizieren kann, bei dem darf man eigentlich auch davon ausgehen, dass er so einen Vorfall im Griff und unter Kontrolle hat. Wir vermeiden damit Spekulationen, wir vermeiden damit auch, dass Journalisten sich zu sehr auf diese selbsternannten Experten konzentrieren und uns somit die Möglichkeit geben eine Faktenlage zu schaffen und zu kommunizieren. Seitdem wir vor rund sechs Jahren dieses System eingeführt haben, haben wir auch da nur positive Erfahrungen gemacht und damit eben auch entsprechend das Vertrauen zu den Medien aufgebaut.

---

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname